

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МУРМАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГАОУ ВО «МГТУ»)

«ММРК имени И.И. Месяцева» ФГАОУ ВО «МГТУ»



УТВЕРЖДАЮ  
Начальник ММРК имени И.И. Месяцева  
ФГАОУ ВО «МГТУ»

И.В. Артеменко

«29» мая 2021 года



## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ И ЛАБОРАТОРНЫМ РАБОТАМ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Профессионального модуля: ПМ.03 Планирование и организация производственных работ персонала подразделения.

программы подготовки специалистов среднего звена (ППССЗ)

специальности: 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ

по программе базовой подготовки

Профиль технологический

форма обучения: очная

Мурманск  
2021 г.

**Рассмотрено и одобрено на заседании** методическим объединением преподавателей дисциплин общего гуманитарного и социально-экономического цикла по специальностям, реализуемым в ММРК имени И.И. Месяцева

Председатель МКо (МО/ ЦК)

\_\_\_\_\_ И.А.Коморченко

**Разработано** на основе ФГОС СПО по специальности 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 мая 2014 г. №484.

Протокол №\_\_ от «29» мая 2021 г.

Автор (составитель): Грязнова М.О., преподаватель «ММРК имени И.И. Месяцева» ФГБОУ ВО «МГТУ»

\_\_\_\_\_  
Ф.И.О., ученая степень, звание, должность, квалиф. категория

## Содержание

Введение .....	4
Цели и задачи практической (лабораторной) работы .....	4
Порядок выполнения практической (лабораторной) работы обучающихся .....	11

## Введение

**1.1 Методические указания по практическим и лабораторным работам обучающихся по производственному модулю ПМ.03** Планирование и организация производственных работ персонала подразделения разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 21.02.03 Сооружение и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 12 мая 2014 г. №484, учебного плана очной и заочной форм обучения, утвержденного 28.05.2021 г.

**1.2. Цели и задачи практической (лабораторной) работы** - требования к результатам освоения учебной дисциплины: обеспечить более высокий уровень профессиональной подготовки обучающихся технического профиля.

### **1.3. Требования к результатам освоения:**

В ходе освоения профессионального модуля обучающийся должен:

#### **иметь практический опыт:**

ПО1 - определения производственного задания персоналу подразделения;

ПО2 - оформления первичных документов по учету рабочего времени, выработки, заработной платы, простоев;

ПО3 - проведения производственного инструктажа рабочих;

ПО4 - выполнения мероприятий по организации действий подчиненных при возникновении чрезвычайных ситуаций на производстве.

#### **уметь:**

У1 - рассчитывать основные технико-экономические показатели деятельности производственного подразделения;

У2 - планировать работу по повышению квалификации и профессионального мастерства рабочих подразделения;

У3 - осуществлять контроль соблюдения правил охраны труда и техники безопасности;

#### **знать:**

З1 - основные требования организации труда при ведении технологических процессов;

З2 - виды инструктажей, правила трудового распорядка, охраны труда, производственной санитарии;

З3 - порядок тарификации работ и рабочих;

З4 - нормы и расценки на работы, порядок их пересмотра;

З5 - действующее положение об оплате труда и формах материального стимулирования;

З6 - права и обязанности работников в сфере профессиональной деятельности

Процесс изучения профессионального модуля ПМ.03 Планирование и организация производственных работ персонала подразделения направлен на формирование компетенций в соответствии с ФГОС СПО (табл. 1)

Таблица 1 - Компетенции, формируемые профессиональным модулем ПМ.03 Планирование и организация производственных работ персонала подразделения с ФГОС СПО

<b>Код компетенции</b>	<b>Содержание компетенции</b>	<b>Требования к знаниям, умениям, практическому опыту</b>
ПК 3.1.	Осуществлять текущее и перспективное планирование деятельности производственного участка, контроль выполнения мероприятий по освоению производственных мощностей, совершенствованию технологий.	ПО1, ПО2, У1, 31, 33, 34,35, 36
ПК 3.2.	Рассчитывать основные технико-экономические показатели работы производственного участка, оценивать затраты на обеспечение требуемого качества работ и продукции.	ПО2, У1, У2, 33, 34, 35
ПК 3.3.	Обеспечивать безопасное ведение работ на производственном участке, контролировать соблюдение правил техники безопасности и охраны труда.	ПО3, ПО4, У3, 32, 36
ПК 3.4.	Выбирать оптимальные решения при планировании работ в нестандартных ситуациях.	ПО1, У1, 33, 34
ОК 1.	Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.	У2, 31, 36
ОК 2.	Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.	У2, 31, 32, 35, 36
ОК 3.	Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.	У3, 31, 36
ОК 4.	Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.	У1, У2, 33, 34, 35
ОК 5.	Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.	У1, 31, 36
ОК 6.	Работать в коллективе и в команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.	У2, У3, 31, 32, 35, 36
ОК 7.	Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), за результат выполнения заданий.	У3, 36
ОК 8.	Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.	У2, 35, 36
ОК 9.	Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.	У1, 31

1. Тематический план видов практической работы обучающихся по ПМ.03 Планирование и организация производственных работ персонала подразделения.

Наименование разделов и тем профессионального модуля (ПМ), междисциплинарных курсов (МДК)	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная учебная работа обучающихся, курсовая работа (проект)	Объем часов	Уровень освоения
1	2	3	4
<b>ПМ.03 Планирование и организация производственных работ персонала подразделения.</b>		<b>154</b>	
<b>МДК.03.01. Организация производственных работ персонала подразделения</b>		<b>104</b>	
<b>Раздел 1 Управление организацией</b>		<b>58</b>	
Тема 1.1 Основы управленческой деятельности	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>6</b>	
	1. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности. Функции менеджмента в рыночной экономике	1	1
	2. История развития менеджмента. Сущность и характерные черты современного менеджмента	1	1
	3. Система управления. Субъекты и объекты управления. Прямые и обратные связи	2	1
	4. Цикл менеджмента. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. Планирование. Организация. Мотивация. Контроль	2	1
	<b>Практические занятия:</b>		
1. Анализ должностных обязанностей руководителя структурного подразделения (на примере организаций горнодобывающей промышленности)	2	2	
Тема 1.2 Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>6</b>	
	1. Организация как объект менеджмента	1	1
	2. Цели и задачи управления организациями.	1	1
	3. Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм	2	1
	4. Соответствие целей и задач управления организациями основным направлениям развития отрасли.	2	1
	<b>Практические занятия:</b>		
1. Определение задач организаций в соответствии с направлениями их деятельности (на примере организаций, нефтегазового комплекса России)	2	2	
Тема 1.3. Внутренняя и внешняя среда организации	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>12</b>	
	1. Характеристики внешней и внутренней среды организации	2	1

	2. Факторы среды прямого воздействия: поставщики (трудовых ресурсов, материалов, капитала), потребители, конкуренты; законы и государственные органы, профсоюзы и др.	2	1
	3. Факторы среды косвенного воздействия: состояние экономики, политические факторы, социально-культурные факторы, международные события, научно-технический прогресс и др.	2	1
	4. Внутренняя среда организации: структура, кадры, внутриорганизационные процессы, технология, организационная культура и др.	2	1
	5. SWOT-анализ	4	1
	<b>Практические занятия:</b>		
	1. Управленческое обследование достоинств и недостатков организации	2	2
	2. Управленческое обследование внешней среды. SWOT-анализ деятельности организации нефтегазовой отрасли	2	2
Тема 1.4. Планирование деятельности организации и ее подразделений	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>16</b>	
	1. Организация как объект планирования. Принципы и методы планирования	2	1
	2. Классификация планов. Система планирования в организации. Бизнес-планирование	1	1
	3. Плановые расчеты и показатели	1	
	4. Информационно-аналитическая база планирования	2	2
	5. Планирование по труду и заработной плате	2	2
	6. Методы планирования материально-технического обеспечения (МТО)	2	2
	7. Методы планирования затрат и результатов деятельности организации	2	2
	8. Методы планирования деятельности по выполнению производственных заданий	2	2
	9. Методика оценки экономической эффективности производственной деятельности	2	2
	<b>Практические занятия:</b>		
	1. Составление системы плановых показателей деятельности подразделения (на примере организаций, осуществляющих разведку и разработку полезных ископаемых)	2	2
	2. Расчет потребности подразделения в топливе и электрической энергии на технологические цели	2	2
	3. Определение плановой производительности труда (на примере организаций, осуществляющих разведку и разработку полезных ископаемых)	2	2
4. Планирование затрат и прибыли предприятия (с использованием различных методов)	2	2	
5. Составление плана производственной деятельности персонала подразделения (на примере организаций, осуществляющих разведку и разработку полезных ископаемых)	2	2	

<b>Самостоятельная работа</b>		<b>26</b>	<b>3</b>
Примерная тематика самостоятельной учебной работы при изучении раздела 1			
1. Подготовка доклада по темам раздела.			
2. Проработка материала конспекта.			
3. Проработка учебной и периодической литературой.			
4. Подготовка к опросу по темам раздела 1			
<b>Раздел 2 Управление персоналом структурного подразделения</b>		<b>50</b>	
Тема 2.1 Основы кадрового менеджмента	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>10</b>	<b>1</b>
	1. Концепция «человеческого капитала». Кадровые ресурсы	2	1
	2. Кадровая ситуация в регионе и в отрасли	2	2
	3. Основные подходы к управлению персоналом	2	2
	4. Организационная культура. Типология. Нормы организационной культуры и их принятие работниками	2	2
	5. Приемы и особенности выбора оптимальных решений производственных задач в стандартных и нестандартных ситуациях	2	2
	<b>Практические занятия:</b>		
	1. Система методов управления	1	2
	2. Стили руководства	1	2
Тема 2.2 Мотивация персонала	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>8</b>	
	1. Этика деловых отношений	1	1
	2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность работы персонала подразделения. Роль личного вклада руководителя	1	1
	3. Регулирование и разрешение конфликтов в трудовом коллективе	2	1
	4. Система материальной и нематериальной мотивации персонала	2	1
	5. Приемы мотивации коллектива	2	1
	<b>Практические занятия:</b>		1
	1. Деловая игра «Мотивация сотрудников производственного подразделения»	1	2
	2. Выбор и использование различных управленческих стилей (решение ситуационных задач)	1	2
Тема 2.3. Нормативное обеспечение управления персоналом	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>10</b>	
	1. Основные положения законодательных актов в области трудовых отношений	2	1
	2. Устав организации. Правила внутреннего трудового распорядка. Трудовой договор. Должностные инструкции. Локальные акты организации. Первичная документация по организации и управлению производственного процесса	2	1

	3. Аттестация сотрудников. Назначение, порядок проведения. Заключение аттестационной комиссии	2	1
	4. Нормативная база системы поощрений и наказаний	2	1
	5. Методика расчета численности производственного подразделения в нефтегазовой отрасли	2	1
	<b>Практические занятия:</b>		
	1. Расчет численности производственного подразделения в нефтегазовой отрасли	1	2
	2. Принятие управленческих решений по результатам аттестации работников (решение ситуационных задач)	1	2
Тема 2.4. Обеспечение безопасности ведения производственных работ нефтегазовой отрасли	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>10</b>	
	1. Нормативно-правовая база по охране труда. Право работников на труд, отвечающий требованиям безопасности	4	1
	2. Обязанности работодателя и работника по охране труда. Ответственность юридических и физических лиц за нарушение действующего законодательства в области охраны труда	4	1
	3. Принципы организации охраны труда на предприятиях горнодобывающей отрасли	2	1
	<b>Практические занятия:</b>		
	1. Мероприятия по предотвращению производственного травматизма. Контроль соблюдения правил техники безопасности. Виды инструктажей по охране труда, порядок их проведения и оформления	1	2
	2. Классификация несчастных случаев на производстве. Порядок расследования и документального оформления несчастных случаев на производстве	1	2
<b>Самостоятельная работа</b> Примерная тематика самостоятельной учебной работы при изучении раздела 2 1. Проработка материала конспекта. 2. Проработка учебной и периодической литературой. 3. Подготовка к практическим занятиям 4. Подготовка к опросу по темам раздела	<b>24</b>	<b>3</b>	
<b>Учебная практика</b> <b>Виды работ:</b> Ознакомиться с деятельностью организации, масштаба и сфер деятельности, рыночной позиции, характеристика деятельности. Провести анализ организационной структуры, иерархических связи и функций управления. Изучить функций соответствующего подразделения и его место в организационной структуре. Охарактеризовать задачи, которое оно призвано решать. Провести анализ должностных обязанностей руководителя структурного подразделения (на примере организаций гор-	36	3	

<p>         добывающей промышленности)          Провести анализ организационно-правовой формы, миссии и целей организации          Провести анализ факторов внешней среды организации          Провести анализ внутренней среды организации          Провести SWOT- анализ          Изучить первичную документацию по труду и заработной плате          Провести анализ системы плановых показателей деятельности подразделения.          Определить плановой производительности труда (на примере организаций, осуществляющих разведку и разработку полезных ископаемых).          Составить план производственной деятельности персонала подразделения          Изучить приемов и особенностей выбора оптимальных решений производственных задач в стандартных и нестандартных ситуациях          Изучить определения производственного задания персоналу подразделения          Провести анализ организации труда в организации. Положение об оплате труда.          Провести анализ системы мотивации труда в организации, системы материального и нематериального стимулирования.          Изучить устава организации, трудовой договор, оформления первичных документов по учету рабочего времени, выработке, простоев, заработной платы, должностные инструкции          Провести анализ системы аттестации персонала, повышения квалификации персонала          Изучить нормативно-правовой базы по охране труда, обязанностей работодателя и работника по охране труда, ответственности юридических и физических лиц за нарушение действующего законодательства в области охраны труда          Изучить видов инструктажей, выполнения мероприятий по организации действий подчиненных при возникновении чрезвычайных ситуаций на производстве       </p>		
<b>Всего</b>	<b>190</b>	

## Порядок выполнения практической (лабораторной) работы обучающихся

### МДК.03.01. Организация производственных работ персонала подразделения

#### Раздел 1 Управление организацией

#### Тема 1.1 Основы управленческой деятельности

### Практическая работа №1

#### Тема: Анализ должностных обязанностей руководителя структурного подразделения (на примере организаций горнодобывающей промышленности)

**Цель занятия:** научиться проводить анализ должностных обязанностей руководителя структурного подразделения (на примере организаций горнодобывающей промышленности)

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** знать должностные обязанности руководителя структурного подразделения.

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

#### Перечень используемых источников:

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>

3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>

4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>

5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.

6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>

7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинеев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.
8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.
9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.
10. Волкогонова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.
11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

#### **Содержание и порядок выполнения работы:**

1. Составить список должностных обязанностей руководителя структурного подразделения организации горнодобывающей или нефтегазовой промышленности
2. Провести анализ должностных обязанностей
3. Составить должностную инструкцию

#### **Пример должностной инструкции руководителя структурного подразделения организации**

[организационно-правовая форма,  
наименование организации, предприятия]

Утверждаю  
[должность, подпись, Ф. И. О. руководителя или иного  
должностного лица, уполномоченного  
утверждать  
должностную инструкцию]  
[число, месяц, год]  
М. П.

#### **Должностная инструкция руководителя структурного подразделения**

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена в соответствии с положениями Трудового кодекса РФ, ФЗ от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации", раздела "Квалификационные характеристики должностей работников образования" Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утв. приказом Минздравсоцразвития России от 26 августа 2010 г. N 761н, и иных нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые правоотношения.

#### **1. Общие положения**

1.1. Руководитель структурного подразделения образовательной организации (далее - руководитель структурного подразделения) относится к категории руководителей и непосредственно подчиняется [наименование должности непосредственного руководителя].

1.2. На должность руководителя структурного подразделения назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование по специальности, соответствующей профилю структурного подразделения, и стаж работы по специальности, соответствующей профилю структурного подразделения, не менее 3 лет.

1.3. На должность руководителя структурного подразделения в соответствии с требованиями ст. 351.1 ТК РФ назначается лицо, не имеющее или не имевшее судимости, не подвергнутое или не подвергавшееся уголовному преследованию (за исключением лица, уголовное преследование в отношении которого прекращено по реабилитирующим основаниям) за преступления против жизни и здоровья, свободы, чести и достоинства личности (за исключением незаконного помещения в психиатрический стационар, клеветы и оскорбления), половой неприкосновенности и половой свободы личности, против семьи и несовершеннолетних, здоровья населения и общественной нравственности, основ конституционного строя и безопасности государства, а также против общественной безопасности.

1.4. Руководитель структурного подразделения назначается на должность и освобождается от нее приказом [**наименование должности руководителя**].

1.5. Руководитель структурного подразделения должен знать:

- приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации;
- законы и иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную, физкультурно-спортивную деятельность;
- Конвенцию о правах ребенка;
- педагогику;
- достижения современной психолого-педагогической науки и практики;
- психологию;
- основы физиологии, гигиены;
- теорию и методы управления образовательными системами;
- современные педагогические технологии продуктивного, дифференцированного обучения, реализации компетентного подхода, развивающего обучения;
- методы убеждения, аргументации своей позиции, установления контактов с обучающимися (воспитанниками, детьми) разного возраста, их родителями (лицами, их заменяющими), коллегами по работе;
- технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения;
- основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием;
- основы экономики, социологии;
- способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательной организации;
- гражданское, административное, трудовое, бюджетное, налоговое законодательство в части, касающейся регулирования деятельности образовательных организаций и органов управления образованием различных уровней;
- основы менеджмента, управления персоналом;
- основы управления проектами;
- правила внутреннего трудового распорядка образовательной организации;
- правила по охране труда и пожарной безопасности;
- [**иные знания**].

## 2. Должностные обязанности

Руководитель структурного подразделения:

2.1. Руководит деятельностью структурного подразделения.

2.2. Организует текущее и перспективное планирование деятельности структурного подразделения с учетом целей, задач и направлений, для реализации которых оно создано, обеспечивает контроль за выполнением плановых заданий, координирует работу преподавателей, воспитателей и других педагогических работников по выполнению учебных (об-

разовательных) планов и программ, разработке необходимой учебно-методической документации.

2.3. Обеспечивает контроль за качеством образовательного процесса и объективностью оценки результатов учебной и внеучебной деятельности обучающихся, воспитанников, обеспечением уровня подготовки обучающихся, воспитанников, соответствующего требованиям федерального государственного образовательного стандарта.

2.4. Создает условия для разработки рабочих образовательных программ структурного подразделения.

2.5. Оказывает помощь педагогическим работникам в освоении и разработке инновационных программ и технологий.

2.6. Организует работу по подготовке и проведению итоговой аттестации, просветительскую работу для родителей.

2.7. Организует методическую, культурно-массовую, внеклассную работу.

2.8. Осуществляет контроль за учебной нагрузкой обучающихся (воспитанников, детей).

2.9. Участвует в комплектовании контингента обучающихся (воспитанников, детей) и принимает меры по его сохранению, участвует в составлении расписания учебных занятий и других видов деятельности обучающихся (воспитанников, детей).

2.10. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательной организацией.

2.11. Участвует в подборе и расстановке педагогических и иных кадров, в организации повышения их квалификации и профессионального мастерства.

2.12. Принимает участие в подготовке и проведении аттестации педагогических и других работников организации.

2.13. Обеспечивает своевременное составление установленной отчетной документации.

2.14. Принимает участие в развитии и укреплении учебно-материальной базы организации, оснащении мастерских, учебных лабораторий и кабинетов современным оборудованием, наглядными пособиями и техническими средствами обучения, в сохранности оборудования и инвентаря, оснащении и пополнении библиотек и методических кабинетов учебно-методической и художественной литературой, периодическими изданиями, в методическом обеспечении образовательного процесса.

2.15. Осуществляет контроль за состоянием медицинского обслуживания обучающихся, воспитанников.

2.16. Организует заключение договоров с заинтересованными организациями по подготовке кадров.

2.17. Принимает меры по обеспечению создания необходимых социально-бытовых условий обучающимся (воспитанникам, детям) и работникам образовательной организации.

2.18. Выполняет правила по охране труда и пожарной безопасности.

2.19. **[Другие должностные обязанности].**

### 3. Права

Руководитель структурного подразделения имеет право:

3.1. На все предусмотренные законодательством Российской Федерации социальные гарантии, в том числе:

- на ежегодный основной удлиненный оплачиваемый отпуск;

- на предоставление компенсации расходов на оплату жилого помещения, отопления и освещения **[для проживающих и работающих в сельских населенных пунктах, рабочих поселках (поселках городского типа)];**

- на оплату дополнительных расходов на медицинскую, социальную и профессиональную реабилитацию в случаях повреждения здоровья вследствие несчастного случая на производстве и получения профессионального заболевания.

- 3.2. Знакомиться с проектами решений руководства, касающимися деятельности подразделения.
- 3.3. Участвовать в обсуждении вопросов, касающихся исполняемых им должностных обязанностей.
- 3.4. Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности структурного подразделения.
- 3.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений организации.
- 3.6. Привлекать специалистов всех (отдельных) структурных подразделений к решению задач, возложенных на него (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя организации).
- 3.7. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- 3.8. Вносить предложения о поощрении отличившихся работников, наложении взысканий на нарушителей трудовой дисциплины.
- 3.9. Требовать от руководства оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.
- 3.10. **[Иные права, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации].**

#### **4. Ответственность**

Руководитель структурного подразделения несет ответственность:

- 4.1. За нарушение устава образовательной организации.
- 4.2. За неисполнение, ненадлежащее исполнение обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией, - в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.
- 4.3. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 4.4. За причинение материального ущерба работодателю - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция разработана в соответствии с **[наименование, номер и дата документа]**.

Руководитель кадровой службы

**[инициалы, фамилия]**

**[подпись]**

**[число, месяц, год]**

Согласовано:

**[должность]**

**[инициалы, фамилия]**

**[подпись]**

**[число, месяц, год]**

С инструкцией ознакомлен:

**[инициалы, фамилия]**

**[подпись]**

**[число, месяц, год]**

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает разработанную должностную инструкцию.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные обязанности руководителя структурного подразделения
2. В чем особенности обязанностей руководителя структурного подразделения производственного предприятия и нефтегазового предприятия
3. Назовите основные положения должностной инструкции

**Тема 1.2 Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм**

**Практическая работа №2**

**Тема: Определение задач организаций в соответствии с направлениями их деятельности (на примере организаций, нефтегазового комплекса России)**

**Цель занятия:** научиться определять задачи организаций в соответствии с направлениями их деятельности (на примере организаций, нефтегазового комплекса России)

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** проводить анализ отрасли и в соответствии с результатами формулировать цели и задачи деятельности организации

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

**Перечень используемых источников:**

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>
3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>
4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>
5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.

6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подавалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>
7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинцев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.
8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.
9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.
10. Волкогонова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.
11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

### **Содержание и порядок выполнения работы:**

1. Используя статистические данные официального сайта Мурманстата провести анализ показателей динамики нефтегазовой отрасли.
2. На основе данных анализа сформулировать цели и задачи деятельности организации нефтегазовой отрасли.
3. Построить дерево целей.

### **Методические указания.**

Вид примера дерева целей в графическом отображении помогает отобразить наглядно модель задач организации. С его помощью легко упорядочить степень важности задач. Для построения такого графика существуют обусловленные позиции.

Общая миссия (цель) компания ставится на вершине дерева.

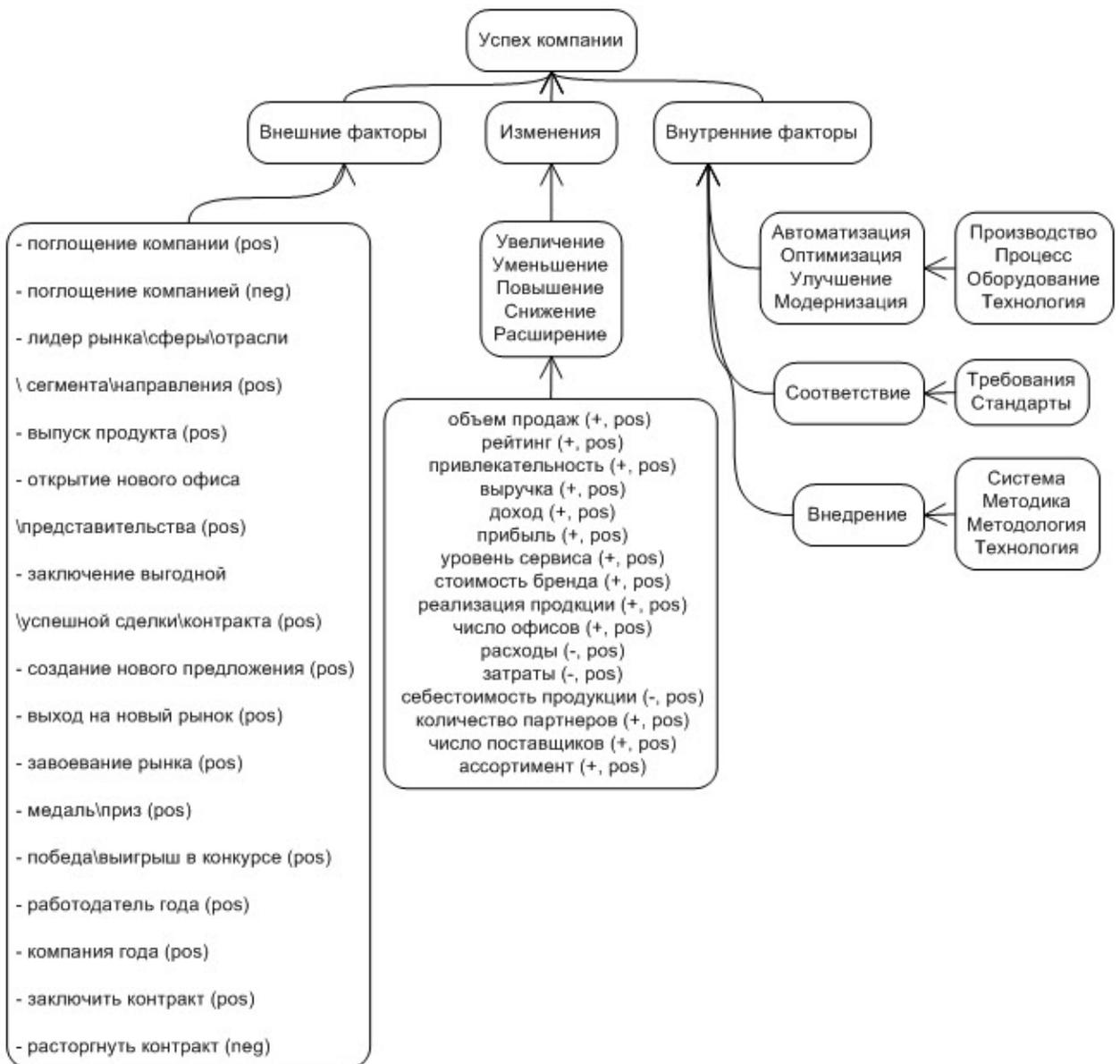
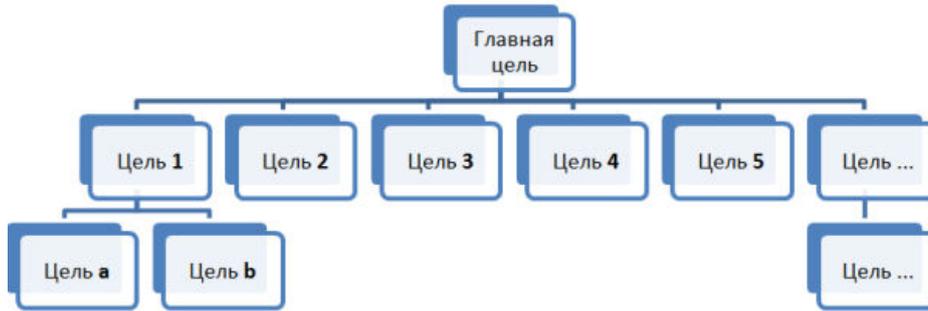
Затем она делится на отдельные подзадачи, без которых выполнение главной задачи невозможна.

Формулируя задачу необходимо описать желаемый результат, а вот способ его достижения указывать не обязательно. Цели должны находиться на одном уровне, не протекающие друг за друга и независимые друг от друга.

Для каждой организации набор целей сугубо индивидуален. Однако несколько сфер деятельности можно выделить, любая компания в них найдет свой интерес:

- Производство
- Политика в отношении персонала
- Финансы и политика
- Политика продаж

Количество уровней, на которые делиться основная задача организации, зависит от сложности цели, величины компании, иерархии в управлении и организационного построения.



**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает построенное дерево решений.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение понятию цель деятельности
2. Дайте определение понятию задача деятельности
3. Дайте определение понятию дерево целей
4. Назовите алгоритм построения дерева целей

## **Тема 1.3. Внутренняя и внешняя среда организации**

### **Практическая работа №3**

#### **Тема: Управленческое обследование достоинств и недостатков организации Управленческое обследование внешней среды. SWOT-анализ деятельности организации нефтегазовой отрасли**

**Цель занятия:** научиться проводить управленческое обследование достоинств и недостатков организации, управленческое обследование внешней среды, SWOT-анализ деятельности организации нефтегазовой отрасли

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** проводить SWOT-анализ деятельности организации нефтегазовой отрасли

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

#### **Перечень используемых источников:**

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>
3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>
4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>
5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.

6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подалалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>
7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинеев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.
8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.
9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.
10. Волкогонова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.
11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

### **Содержание и порядок выполнения работы:**

1. Прочитать ситуационную задачу.
  2. Выявить факторы внешней и внутренней среды
  3. Провести анализ факторов внешней и внутренней среды
  4. Провести SWOT-анализ
1. Ситуационная задача: «УСПЕХ - ЗНАЧИТ УСПЕТЬ ...» по теме «Планирование деятельности организации и ее подразделений»

Нужна ли ОАО «Электромеханический завод «Прогресс» - новая стратегия?

Самый лучший управляющий тот, у которого хватает здравого смысла, чтобы подобрать нужных людей для исполнения того, что ему нужно, достаточно сдержанности, чтобы на это время не вмешиваться в их дела.

Дж. Страуб

После встречи 20.. г. в открытом акционерном обществе (ОАО) «Электромеханический завод "Прогресс"» проходило совещание по итогам прошедшего года, участниками которого были: директор по экономике и финансам, коммерческий директор, его заместители по общим вопросам и производству, главный инженер, главный бухгалтер, начальники цехов и служб. Настроение у всех было приподнятое. По всем признакам завод выходил из глубокого кризиса: впервые за последние три года имел место устойчивый рост, производства (Приложение 2), что позволило заводу в конце года получить прибыль.

Обычно мрачный заместитель по производству много шутил; рядом с ним оказались главный инженер, коммерческий директор и недавно принятый на работу начальник отдела маркетинга и сбыта. «Господа! — обратился к ним заместитель по производству. — Мне тут рассказали анекдот про стратегию. Приехали американец и японец в Канаду. Пошли в лес и встретили там канадского медведя. Погнался за ними медведь. Американец бежит в обыкновенных ботинках, а японец — в фирменных кроссовках. Американец просит японца: «Продаже кроссовки, даю любую цену». Сошлись на 1000 долларов. Японец надевает ботинки американца и говорит: «Сор, вы думаете, что, надев кроссовки можете обогнать медведя?» — "Нет, — отвечает американец. — Я думаю обогнать вас"».

В конференц-зал вошел генеральный директор, и совещание началось.

### **Краткое описание завода «Прогресс»**

Завод был основан в 1905 г. как литейная мастерская. В 1950 г. произошла переориентация на электромашиностроение. Завод был преобразован в филиал Ленинградского объединения «Электросила». С 1960 г. завод работает как самостоятельное предприятие. В 1992 г. была проведена приватизация, результатом которой явилось создание акци-

онерного общества открытого типа с сохранением государственной доли в уставном капитале (Госкомимущество) в размере 15%. Наряду с государством в состав акционеров входят ряд юридических и физических лиц (трудовой коллектив предприятия). Контрольный пакет акций находится в руках трудового коллектива. В последние годы наблюдается активная скупка акций) у трудового коллектива. ОАО «Прогресс» специализируется на производстве электрических машин и электрооборудования для автомобильного и железнодорожного транспорта, судо- и самолетостроения, электроприборов бытового и промышленного назначения. Качество выпускаемой продукции подтверждено международным стандартом ISO — 9001. Расширенная сертификация 95% изделий проведена в 1999г.

### **Структура предприятия**

Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления. С начала 90-х гг. численность работающих уменьшилась с 4500 до 1000 человек, но в 1999 г. численность персонала начала расти и к началу 2000 г. составила 1500 человек. Численность ИТР составляет 27% от общей численности персонала завода. В среднем заработная плата рабочих не превышает 1100 руб. Диаграмма соотношения динамики численности персонала, фонда оплаты труда (ФОТ) и товарной продукции представлена в Приложении 1.

Органом, принимающим решения, является совет директоров, в который входят генеральный директор, его прямые заместители, главный инженер и главный бухгалтер. Несмотря на существование совета директоров, окончательные решения всегда принимаются генеральным директором.

### **Производство завода**

Ассортиментный набор завода «Прогресс» состоит из следующих товарных линий:

- электродвигатели для железнодорожного транспорта — 20% оборот;
- электродвигатели и комплектующие для автомобильного транспорта – 16 - 18% оборота;
- электродвигатели для бытовой техники (для аудиосистем, кассовых аппаратов, фотоаппаратов, а также лодочные моторы и кондиционеры бытового и промышленного назначения) — 15%;
- электродвигатели для компрессоров бытовых и торговых холодильников, предназначенных для работы на озонобезопасных холодильных агентах;
- продукция для ВПК.

График соотношения товарного производства, себестоимости и реализации продукции представлен в Приложении 2.

Обновляемость ассортимента для данного типа производства является высокой. Широкая номенклатура изделий поддерживается за счет мелкосерийного производства. В состав предприятия входит специальное конструкторское бюро, которое обеспечивает до 10 перспективных разработок в год. Наиболее перспективными являются: электроприводы для компрессоров бытовых и торговых холодильников, предназначенных для работы на озонобезопасных холодильных агентах.

Отдельное место в ассортименте завода занимает продукция для коммунальных служб (мусорные баки, урны, уличные светильники).

На предприятии действует практически замкнутый производственный цикл (существует ряд производств — термопласт, гальваника, литейное, инструментальное, резиновых деталей и др.): 70% всех технологических процессов осуществляется на предприятии, 30% — на стороне. Средний срок службы производственного оборудования составляет 12—15 лет.

### **«Наши успехи внушают оптимизм»**

«Наши успехи в 1999 г. внушают оптимизм, — начал свой доклад генеральный директор завода." — Вы прекрасно помните, что уровень производства в 1995—1996 гг. снизился почти на 100%. Сегодня загрузка основного производственного оборудования составляет в среднем 60—65%. За последние годы объем производства восстановился на

70% за счет изменения номенклатуры выпускаемых изделий. Промышленность России оживает, и у нас снова появляются привлекательные заказчики, которые имеют возможность заказывать большие партии электродвигателей. Мы приложили немало усилий и подписали договор о крупных поставках электрооборудования на наши - автомобильные гиганты. Кроме того, есть договоренность с другими крупными клиентами — Белорусским заводом холодильников, железной дорогой; есть надежда на увеличение госзаказа. А посмотрите на наши конструкторские подразделения! Мы смогли сохранить их основные кадры, и теперь НИОКР — это наш основной козырь для дальнейшего развития производства. Мы сможем вернуть себе утраченные позиции одного из флагманов электротехнической отрасли. Нашими стратегическими целями я считаю: увеличение объемов реализации до 300 млн. руб. в год; восстановление былой численности персонала; сохранение крупных потребителей при росте объемов выпуска товаров.

Конечно, у нас существуют немалые проблемы, но они связаны только с финансовой стороной дела. У нас (да и не только у нас) ощущается постоянная нехватка денежных средств. Кредитная политика государства оставляет желать лучшего, а коммерческие банки и западные инвесторы выставляют какие-то немыслимые требования, выполнить которые просто невозможно. Даже у Сбербанка, политика которого направлена на поддержание отечественных производителей, кредитная ставка не опускается ниже 37% годовых. Они совершенно не понимают нашей специфики. Мы же не колготками торгуем! У нас сложные, наукоемкие товары».

Совещание продолжалось. Как обычно, обсуждали текущие проблемы с поставками сырья и вопросы предоставления скидок одному из крупных клиентов, так как он из-за слишком большой, по его мнению, цены может предпочесть украинский завод. Поручив коммерческому директору разобраться с поставщиками, а заместителю по экономике — скорректировать цены поставки, участники совещания разошлись по своим подразделениям.

#### **«Кроссовки» для «Прогресса»**

Начальник отдела маркетинга и сбыта Татьяна Смирнова вернулась к себе в отдел задумчивости. На заводе она человек новый — раньше жила в Подмосковье и работала заместителем директора по маркетингу на заводе резинотехнических изделий. Специфика производства, конечно, разная, но проблемы управления, с ее точки зрения, весьма схожи: опять проблемы снабжения и сбыта — опять работа с клиентами и конкуренты. Татьяна не разделяла оптимизма генерального директора по поводу «возрождения из пепла». В первую очередь ее волновали клиенты. Вместе с коммерческим директором она непосредственно работала с ними и видела, как часто меняются их требования и как сильно результаты завода зависят от этих изменений. Переналаживать производство быстро не получается (действительно, не колготки выпускаем!), а постоянный спрос ограничен, да к тому же у завода есть мощные конкуренты на Украине, в Центральной России и на Урале (Приложение 6).

Сложившаяся ситуация, по ее мнению, требовала каких-то других решений. Татьяна вспомнила анекдот, рассказанный замом по производству, и поняла, что надо искать «кроссовки» — иначе «съедят».

#### **Маркетинг и сбыт**

Служба маркетинга и сбыта на предприятии ориентирована на сбыт и непосредственно подчинена коммерческому директору, который в свою очередь подчиняется директору по экономике. Общая численность отдела маркетинга и сбыта — 12 человек (7 человек — служба сбыта, 5 человек, двое из которых заняты внешнеэкономической деятельностью, — служба маркетинга). В обязанности службы маркетинга и сбыта входят поиск потребителей, техническое согласование условий поставок и изготовления продукции, определение форм и сроков оплаты и отгрузки.

Принятие решения о разработке новых видов товаров происходит по следующей схеме: технический совет рассматривает предложения относительно новых разработок;

они утверждаются генеральным директором; после этого перед маркетинговым отделом ставится задача провести маркетинговые исследования по утвержденному перечню, которые фактически представляют собой патентный поиск и сбор информации по отраслевым справочникам, Интернету и личным каналам. Предварительного поиска и оценки перспективных клиентов (особенно на рынке конечного потребления) группа маркетинга самостоятельно не ведет.

Каналы сбыта — прямые поставки корпоративным клиентам, которые составляют около 80%, и оптовые и розничные потребители (по 10% соответственно). Транспортировка осуществляется как собственным, так и привлеченным транспортом. Основные регионы поставок товара Белоруссия, Центральная Россия, Урал, Пенза, Псковская область и страны Балтии.

### **Снабжение**

Качество выпускаемой продукции, по оценке специалистов завода, в значительной степени зависит от качества сырья. Существуют

цветных металлов, лакокрасочных материалов и изоляционных материалов. Поскольку цены на цветные металлы растут, опережая курс доллара, то выгоднее производить товары, не содержащие этих компонентов.

Неритмичность снабжения заставляет отказываться от ряда заказов либо выполнять их не в полном объеме. Руководит службой снабжения коммерческий директор.

### **Внешнеэкономический сектор**

Сектор, состоящий из двух человек, в основном занят поиском информации о внешних рынках через Интернет. Еженедельно представляется информация о проходящих выставках, делается обзор отраслевой печати. Была сделана попытка поместить информацию о заводе в Интернет, но, по мнению начальства, в этом нет острой необходимости, а деньги надо экономить. Кроме того, в обязанность сектора входит прием иностранных делегаций, приезжающих на завод.

### **Планирование и финансы**

Планирование производства осуществляется комплексно: на базе портфеля заказов, технического потенциала предприятия и уровня обеспеченности сырьевыми материалами. При планировании основной акцент делается на снижение производственных затрат.

Уровень, рентабельности производства составляет 2—3% для наиболее популярных видов изделий. Все остальные виды изделий планируются как безубыточные. Часть ассортимента является убыточной (покрывается только часть постоянных затрат на изделие) и сохраняется для поддержания клиентуры. По оценке специалистов предприятия, материалоемкость производства в среднем по ассортиментным линиям составляет 40—60%, а трудоемкость 20—30%. Ценообразование на предприятии осуществляется по методу «себестоимость + % прибыли». Существует также ориентация на цены конкурентов, но она не является доминирующей при принятии ценовых решений. В то же время часто решающее значение имеет возможность клиентов выкупить уже произведенную продукцию. Возникает источник недополучения дохода при изменении цены к концу производственного цикла и выхода на реализацию.

Рекламный бюджет планируется по годовой смете от предыдущего года в процентном соотношении и составляет 2—2,5% от оборота. С 1998 г. наблюдается существенный рост затрат на рекламу; так, рекламный бюджет 2000 г. увеличен вдвое по сравнению с 1999 г.

Расчеты с предприятием осуществляются тремя способами: бартер, взаимозачеты и непосредственно денежные платежи (20%). В связи с нехваткой оборотных средств существует задолженность по заработной плате, которая сейчас на предприятии составляет один месяц.

Финансовое состояние предприятия определяется как довольно сложное и характеризуется следующими основными показателями:

- ликвидность оборотных активов — Кликв. за 1998 г. = 0,6;

за три квартала 1999 г. — Кликв. = 0,56 (при нормативе Кликв.>2);

- общая оборачиваемость капитала в среднем за указанный период составила примерно 0,1 и только на конец периода наблюдается некоторый рост этого показателя — 0,156;

- оборотчиваемость товарно-материальных запасов за последний год — Коб.= 2,3 — 2,5 (период оборота в среднем 150 дней);

- показатели рентабельности оказалось возможным определить только за последний квартал 1999 г., так как на протяжении 1998 г. и в начале 1999 г. предприятие несло убытки:

К рентаб. по валовой прибыли = 9,4%;

К рентаб. по чистой прибыли = 7,3%;

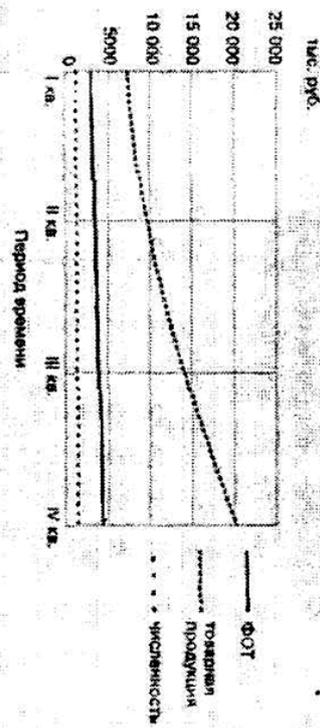
К рентаб. капитала по чистой прибыли =1%.

#### **Без риска нет творчества**

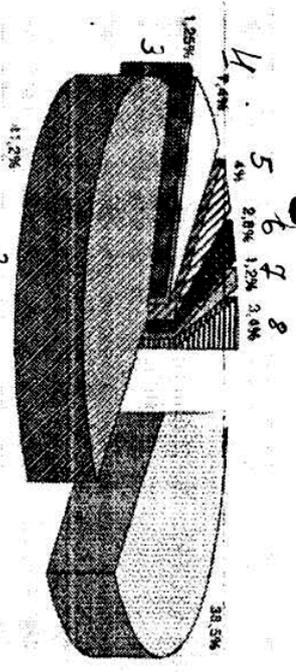
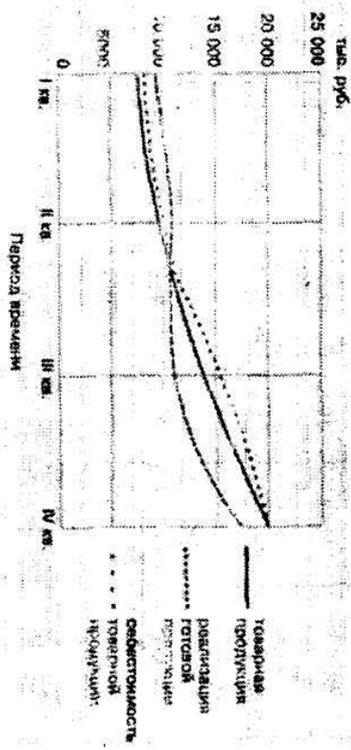
Для оценки рыночной ситуации Т. Смирновой явно не хватало информации о развитии потенциальных рынков сбыта продукции завода. Проявив инициативу, она с помощью студентов 5-го курса экономического факультета университета провела кабинетное исследование перспектив развития смежных отраслей. После окончания совещания у директора Татьяна внимательно просмотрела представленные студентами материалы. Ее внимание привлекли отрасли автомобильной промышленности (Приложение 4), электротехника и строительства.

Весь оставшийся вечер она потратила на проведение предварительного SWOT-анализа. На следующий день Т. Смирнова тезисно изложила свое видение маркетинговой стратегии завода и попросила директора принять ее по данному вопросу. Встреча была назначена.

Приложение 1  
Соотношение численности работников, ФОТ и товарной  
продукции завода «Прогресс»



Приложение 2  
Соотношение товарного производства, себестоимости  
и реализации продукции завода «Прогресс»



- 1  Заводы + отличия
- 2  Сырье, материалы
- 3  Технологичность
- 4  Энергоёмкость
- 5  Автоматизация
- 6  Наполн
- 7  Среда
- 8  Прочие

Приложение 4  
Динамика и структура выпуска товарной продукции в  
автомобилестроении России

Вид продукции	Выпуск, шт.				Удельный вес, %			
	1997	1998	1999*	1997	1998	1999*	1997	
Легковые автомобили	980 639	457 088	462 632	83,67	82,92	81,08		
Грузовые автомобили	148 301	71 834	87 096	12,66	13,03	14,39		
Автобусы	43 079	22 263	25 885	3,68	4,05	4,53		
ВСЕГО:	1 172 019	551 185	570 613	100	100	100		

Номенклатура изделий, выпускаемых заводом «Прогресс», и краткая характеристика потребителей

Наименование изделия	Характеристика потребителей и область применения
Электродвигатели асинхронные, мощность 0,75—4 кВт	Промышленные предприятия. Применяются в регулируемых приводах различных механизмов — конвейеров, механизмов подачи и т.д.
Электродвигатели постоянного тока, высокомоментные	Промышленные предприятия. Применяются для приводов бытовой аудио- и видеотехники, кассовых аппаратов, электромеханических игрушек, приводов механизмов приборов, а также для электроарматуры в автомобильной отрасли.
Электродвигатели мощностью 60—180 Вт	Промышленные предприятия. Приводы для бытовой техники — холодильники, стиральные машины, кофемолки и т.д.
Электродвигатели постоянного тока мощностью до 1 кВт	Промышленные предприятия. Регулируемые приводы для точного машино- и приборостроения.
Синхронные генераторы, мощностью до 35 кВт	Промышленные предприятия. Снабжение электроэнергией железнодорожного транспорта.
Электросовкжималка: потребляемая мощность 250 Вт, напряжение питания 220 В	Конечные потребители. Имеет повышенную производительность и предназначена для получения сока из овощей и фруктов.
Моторы электрические лодочные, напряжение питания 12 В, режим работы продолжительный	Конечные потребители. Предназначен для привода двухместных лодок длиной до 4 м и водоизмещением до 300 кг.
Насос бытовой вибрационный, с глубиной 20 м; с глубиной 1 м; масса 6,5 кг	Конечные потребители. Предназначен для подъема воды из скважин колодцев и открытых водоемов.
Насос бытовой ручной	Конечные потребители. Предназначен для подачи воды на садово-огородные участки, а также для откачки воды из помещений.

Предприятия — конкуренты по номенклатуре завода «Прогресс»

Номенклатура	Производители электроборудования	зарубежные
1. Автомобилестроение, медицинское оборудование	<ul style="list-style-type: none"> <li>* завод КЗАМЭ, Калуга;</li> <li>* завод АТЭ-1, Москва;</li> <li>* завод автотракторного оборудования, Старово;</li> <li>* завод «Автоприбор», Башкортостан;</li> <li>* завод ПЭМЗ, Псков</li> <li>* приборостроительное ПО, Улан-Удэ;</li> <li>* завод «Селена», Могилев;</li> <li>* завод им. Леже, Киев</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* BOSCH, Германия;</li> <li>* Словения;</li> <li>* Statex Auto Тампере, Финляндия;</li> <li>* Mitsubishi Motor, Япония;</li> <li>* Sora, Япония;</li> <li>* Japansetco, Япония;</li> <li>* Matsushita Electronic, Япония;</li> <li>* Pitman, США;</li> <li>* Hohner, Испания</li> </ul>
2. Электробытовые товары	<ul style="list-style-type: none"> <li>* завод «Микродвигатель», Калининградская область;</li> <li>* завод «Электромотор», Могилев</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Evitube, Финляндия</li> <li>* Quicksilver, Турция</li> </ul>
3. Железнодорожное машиностроение	* завод ПЭМЗ, Псков	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Электромашиностроительный завод, Рига, Латвия</li> </ul>
4. Машиностроение, станкостроение, бумагоделательное оборудование	<ul style="list-style-type: none"> <li>* завод «Электромотор», Могилев;</li> <li>* завод ПЭМЗ, Псков;</li> <li>* электромоторный завод, Владимир;</li> <li>* электромеханический завод, Армавир;</li> <li>* электромашиностроительный завод, Ярославль;</li> <li>* электромашиностроительный завод, Харьков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* АТВ, Австрия;</li> <li>* НОГ, Германия;</li> <li>* АЕГ, Германия</li> <li>* Century, США</li> </ul>

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает выполненный SWOT-анализ и сформулированная и обоснованная продуктовая стратегия предприятия.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение понятию внешняя среда
2. Назовите и охарактеризуйте компоненты внешней среды
3. Дайте определение понятию внутренняя среда
4. Назовите и охарактеризуйте компоненты внутренней среды
5. Назовите алгоритм проведения SWOT-анализа

**Тема 1.4. Планирование деятельности организации и ее подразделений**

**Практическая работа №4**

**Тема:**

1. Составление системы плановых показателей деятельности подразделения (на примере организаций, осуществляющих разведку и разработку полезных ископаемых)
2. Расчет потребности подразделения в топливе и электрической энергии на технологические цели
3. Определение плановой производительности труда (на примере организаций, осуществляющих разведку и разработку полезных ископаемых)
4. Планирование затрат и прибыли предприятия (с использованием различных методов)
5. Составление плана производственной деятельности персонала подразделения (на примере организаций, осуществляющих разведку и разработку полезных ископаемых)

**Цель занятия:** научиться рассчитывать основные показатели системы планирования

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** знать показатели и методы расчета показателей системы планирования

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

**Перечень используемых источников:**

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>
3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное

государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>

4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>

5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиладжи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.

6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подавалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>

7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинцев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.

8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.

9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.

10. Волкогонова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.

11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

### Содержание и порядок выполнения работы:

Задача №1 по теме: «Показатели рядов динамики»

В таблице 2 представлены данные о добыче топлива по видам. Определить абсолютные и относительные показатели динамики объемов производства топлива по видам. Проанализировать изменение структуры за рассматриваемый период. Сделать выводы.

Таблица 2 - Производство (добыча) топлива

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7
Каменный уголь, тыс. т	18402	18777	12891	13504	14665	12936
Нефть (включая газовый конденсат), тыс. т	10202	11434	12438	13623	15190	18809
Естественный газ, млн. м <sup>3</sup>	4056	4050	3707	3769	3732	4019
Автомобильный бензин, тыс. т	358	349	363	353	295	335
Дизельное топливо, тыс. т	785	848	919	943	787	933
Топочный мазут, тыс. т	1870	1431	1076	1022	886	973
Сжиженный газ, тыс. т	134	125	122	109	116	230
Дрова для отопления, тыс. пл. м <sup>3</sup>	779	793	634	636	711	926
Электроэнергия, млн. кВт. ч	7889	8421	8346	8262	8577	8409
Теплоэнергия, тыс. Гкал	19021	20106	21718	21091	21434	20016

Методические указания к решению задачи:

Абсолютный уровень - это абсолютный размер показателя, выраженный в натуральных, стоимостных или иных измерителях. Абсолютное изменение показателя (АУ)

представляет собой разность между рассматриваемым показателем ( $Y_1$ ) и показателем, принятым за базу для сравнения - базисным ( $Y_q$ ).

$$\Delta Y = Y_1 - Y_q$$

Для анализа изменения показателей используют показатели роста (темпов роста) и прироста, т.е. относительные показатели изменения.

Темп роста (ТР) рассматриваемого показателя по сравнению с базисным определяется их соотношением, выраженным в процентах:

$$Tr = Y_1 / Y_q \cdot 100\%$$

Темп прироста (ТПР) определяется соотношением абсолютного прироста данного показателя ( $\Delta Y$ ) к абсолютному уровню базисного периода, взятым в процентах:

$$Tpr = \Delta Y / Y_q \cdot 100\%$$

Средний темп роста (ТР) за ряд лет можно определить по формуле:

$$Tr_{ср} = Y_n / Y_q \cdot 100\%$$

В первичном анализе экономических явлений большое значение имеет исследование самой структуры явления и ее изменение.

Под структурой явления понимается долевое или процентное соотношение отдельных частей данного явления в их общей совокупности. Для определения структуры значение каждой составляющей общей совокупности относится к итогу, т. е. значению этой общей совокупности. Интерес представляют структурные сдвиги - изменение структуры, которое характеризуют, сравнивая структуры явления в начале и в конце анализируемого периода<sup>2</sup>.

#### Задача №2 по теме: «Основные фонды предприятия»

На основании исходных данных представленных в таблицах 3 и 4 определите:

Среднегодовую стоимость основных производственных фондов и стоимость их на конец года;

Стоимостные показатели использования основных производственных фондов (фондоотдачу, фондоемкость, фондовооруженность).

Показатели обновления и выбытия основных производственных фондов.

Таблица 3 - Данные о движении основных фондов на предприятии

Месяц ввода	Стоимость вводимых основных фондов, тыс. руб.	Месяц выбытия	Стоимость выбывающих основных фондов, тыс. руб.
1	2	3	4
Февраль	405	Март	62
Май	560	Июнь	41
Август	720	Октябрь	28
Ноябрь	125	Ноябрь	32

Таблица 4 - Основные экономические показатели деятельности предприятия

№ варианта	Стоимость основных фондов на начало года, тыс. руб.	Объем товарной продукции, тыс. руб.	Среднесписочная численность ШШ, ед.
1	2	3	4
1	2800	2625	122
2	2820	2645	132

3	2840	2665	142
4	2860	2685	152
5	2880	2705	162
6	2900	2725	172
7	2920	2745	182
8	2940	2765	192
9	2960	2785	202
10	2980	2805	212
11	3000	2825	222
12	3100	2925	232
13	3110	2935	242
14	3120	2945	252
15	3130	2955	262
16	3140	2965	272
17	3150	2975	282
18	3160	2985	292
19	3170	2995	302
20	3180	3005	312

Методические указания к решению задачи:

Для определения среднегодовой стоимости основных производственных фондов необходимо использовать следующую формулу:

$$\bar{\Phi} = \Phi_{\text{Н}} + \frac{\Phi_{\text{ВВ}} \cdot K}{12} - \frac{\Phi_{\text{ВЫБ}} \cdot (12 - K)}{12}, \text{ где}$$

$\bar{\Phi}$  - среднегодовая стоимость основных фондов планового или отчетного периодов, руб.;

$\Phi_{\text{Н}}$  - стоимость основных фондов на начало периода, руб.;

$\Phi_{\text{ВВ}}$  - стоимость вводимых основных фондов в расчетном периоде, руб.;

$\Phi_{\text{ВЫБ}}$  - стоимость выбывающих основных фондов в расчетном периоде, руб.;

$K$  - количество месяцев функционирования средств труда в расчетном периоде.

Баланс основных фондов по полной стоимости составляется следующим образом

$$\Phi_{\text{КГ}} = \Phi_{\text{НГ}} + \Phi_{\text{ВВ}} - \Phi_{\text{ВЫБ}}, \text{ где}$$

где  $\Phi_{\text{НГ}}$ ,  $\Phi_{\text{КГ}}$  - полная стоимость основных фондов по состоянию на начало и конец года соответственно;

$\Phi_{\text{ВВ}}$  - стоимость вводимых в действие основных фондов;

$\Phi_{\text{ВЫБ}}$  - стоимость выбывающих основных фондов.

Обобщающими показателями использования основных фондов являются фондоотдача, фондоемкость, фондовооруженность труда.

Фондоотдача - показатель выпуска продукции на 1 руб. стоимости основных фондов, определяется как отношение объема выпуска продукции к стоимости основных производственных фондов за сопоставимый период времени (месяц, год):

$$\Phi_o = T_{\text{п}} / \bar{\Phi} \text{ [руб./руб.]},$$

где  $T_{\text{п}}$  - объем товарной продукции произведенной за год в стоимостном выражении;

$\bar{\Phi}$  - среднегодовая стоимость ОПФ.

Фондоёмкость - величина, обратная фондоотдаче, показывает долю стоимости основных фондов, приходящуюся на каждый рубль выпускаемой продукции:

$$\Phi_{\epsilon} = 1/\Phi_o = \bar{\Phi} / T_{\text{п}} \text{ [руб./руб.]}$$

Фондовооруженность труда определяется как отношение стоимости основных фондов к числу рабочих на предприятии (Чппп):

$$\Phi_v = \bar{\Phi} / Ч \text{ [руб./чел.]},$$

где  $Ч$  - среднесписочная численность работников, чел.

Между фондоотдачей, фондовооруженностью и производительностью труда имеется следующая зависимость:

$$\Pi_{\text{тр}} = \Phi_o \cdot \Phi_v$$

Задача №3 по теме: «Оборотные средства предприятия»

На основании исходных данных (таблица 5) о деятельности предприятия в текущем и изменений в плановом году определите:

Коэффициент оборачиваемости и загрузки оборотных средств, время одного оборота в днях в текущем году.

Коэффициент оборачиваемости и загрузки оборотных средств и их величину в плановом году.

Условное высвобождение оборотных средств в результате сокращения длительности одного оборота оборотных средств.

Прирост товарной продукции в результате ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Таблица 5 - Исходные данные о деятельности предприятия

№ варианта	Объем товарной продукции, тыс. руб.	Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	Планируемое сокращение времени одного оборота, дни
1	2	3	4
1	2600	250	4
2	2650	255	4
3	2700	260	4
4	2750	265	4

5	2800	270	5
6	2850	275	5
1	2	3	4
7	2900	280	5
8	2950	285	5
9	3000	290	6
10	3050	300	6
11	3150	305	6
12	3200	310	6
13	3250	315	7
14	3300	320	7
15	3350	325	7
16	3400	330	7
17	3450	335	8
18	3500	340	8
19	3550	345	8
20	3600	350	8

Методические указания к решению задачи:

Коэффициент оборачиваемости и загрузки оборотных средств, время одного оборота в днях в текущем году.

Для обеспечения производства продукции наряду с основными производственными фондами необходимо оптимальное количество оборотных средств. Эффективное использование оборотных средств предприятия характеризуют три основных показателя: коэффициент оборачиваемости; коэффициент загрузки оборотных средств в обороте и длительность одного оборота в днях.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств ( $K_o$ ) показывает, сколько оборотов совершили оборотные средства за соответствующий период (квартал, полугодие, год). Он определяется по формуле:

$$K_o = T_p / O,$$

где  $T_p$  - объем товарной (реализуемой, валовой) продукции произведенной за отчетный период в стоимостном выражении;

$O$  - средний остаток оборотных средств за отчетный период.

Продолжительность одного оборота в днях ( $K_d$ ) показывает, за какой срок к предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации товарной продукции. Он определяется по формуле:

$$K_d = D / K_o \text{ или } K_d = D \cdot O / T_p$$

где  $D$  - число дней в отчетном периоде (90 - квартал, 180 - полугодие, 360 - год).

Важным показателем эффективного использования оборотных средств является также коэффициент загрузки средств в обороте ( $K_z$ ). Он характеризует сумму оборотных средств, авансируемых на 1 руб. выручки от реализации товарной продукции. Коэффициент загрузки средств в обороте определяется по следующей формуле:

$$K_z = 1 / K_o \text{ или } K_z = O / T_p.$$

Коэффициент оборачиваемости и загрузки оборотных средств и их величина в плановом году.

$$K_d = d / K_o$$

Условное высвобождение оборотных средств в результате сокращения длительности одного оборота оборотных средств.

Различают абсолютное и относительное высвобождение оборотных средств. Абсолютное высвобождение оборотных средств происходит, если фактические остатки оборотных средств меньше норматива или остатков оборотных средств за предшествующий (базовый) период при сохранении или увеличении объема реализации за этот период. Относительное высвобождение оборотных средств происходит в тех случаях, когда оборачиваемость оборотных средств ускоряется за счет роста объема производства на предприятии.

Условное высвобождение оборотных средств из оборота за счет их лучшего использования определяется по формуле:

$$\Delta Q = T_{пл} / D (K_{д1} - K_{д0}); \Delta Q = Q_б - Q_{пл}$$

где  $Q_б$  - потребность в оборотных средствах в плановом периоде, если бы не было ускорения их оборачиваемости;

$Q_{пл}$  - потребность в оборотных средствах в плановом периоде с учетом ускорения их оборачиваемости.

Задача № 4 по теме: «Персонал и оплата труда»

Определите: 1) норму выработки в месяц (шт.), 2) сдельную расценку на изделие (руб.), 3) сумму сдельной заработной платы в месяц, если за каждый процент перевыполнения выплачивается 1,5% от заработка по сдельным расценкам (руб.). Используйте данные, представленные в таблице 6, с учетом того, что в месяце 24 рабочих дня, продолжительность смены - 8 часов.

Таблица 6 - Исходные данные

№ варианта	Норма времени на изготовление одной детали (руб.)	Часовая тарифная ставка при данной сложности труда (руб.)	Количество деталей, изготовленных за месяц (шт.)
1	2	3	4
1	12,00	15,00	1008
1	2	3	4
2	12,24	15,30	1028
3	12,48	15,61	1049
4	12,73	15,92	1069
5	12,98	16,24	1091
6	13,24	16,56	1113
7	13,51	16,89	1135
8	13,78	17,23	1158
9	14,06	17,57	1181
10	14,34	17,93	1205
11	14,62	18,28	1229
12	14,92	18,65	1253
13	15,21	19,02	1278

14	15,52	19,40	1304
15	15,83	19,79	1330
16	16,15	20,19	1357
17	16,47	20,59	1384
18	16,79	21,00	1412
19	17,13	21,42	1440
20	17,47	21,85	1468

Задача №5 по теме: «Формирование издержек производства»

Определите общий процент снижения себестоимости и полученную экономию затрат в плановом периоде по сравнению с текущим под воздействием факторов, приведенных в таблице 7. Доля материалов в себестоимости продукции 0,6; заработная плата с отчислениями - 20%.

Таблица 7 - Плановое изменение показателей и значение себестоимости в текущем периоде

№ варианта	Прирост производительности труда, %	Прирост средней заработной платы, %	Прирост объема производства, %	Снижение планового расхода материалов при неизменной	Себестоимость в отчетном периоде, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6
1	4,5	2,5	7,0	3,0	360
2	4,6	2,6	7,1	3,1	367
3	4,7	2,7	7,2	3,2	375
4	4,8	2,8	7,3	3,3	383
5	4,9	2,9	7,4	3,4	390
6	5,0	3,0	7,5	3,5	398
7	5,1	3,1	7,6	3,6	406
8	5,3	3,2	7,7	3,7	414
9	5,4	3,3	7,8	3,8	422
1	2	3	4	5	6
10	5,5	3,4	7,9	3,9	431
11	5,6	3,5	8,0	4,0	439
12	5,7	3,6	8,1	4,1	448
13	5,8	3,7	8,2	4,2	457
14	5,9	3,8	8,3	4,3	466
15	6,0	3,9	8,4	4,4	475
16	6,1	4,0	8,5	4,5	485
17	6,2	4,1	8,6	4,6	494
18	6,3	4,2	8,7	4,7	504
19	6,7	4,3	8,8	4,8	514
20	6,8	4,4	8,9	4,9	524

Методические указания к решению задачи:

Для производства конкурентоспособной продукции важное значение имеет снижение себестоимости.

Для определения изменения величины себестоимости продукции в плановом периоде вследствие влияния различных факторов могут быть использованы следующие формулы:

1. изменение величины себестоимости продукции от изменения производительности труда ( $\Delta IC_{nm}$ ):

$$\Delta IC_{nm} = (1 - I_{зп} / I_{пт}) \cdot d_{фот} ,$$

где  $I_{зп}$  - индекс средней заработной платы;

$I_{пт}$  - индекс производительности труда (выработки);

$d_{фот}$  - доля заработной платы с отчислениями на социальные нужды в себестоимости продукции;

2. изменение величины себестоимости продукции от изменения объема производства ( $\Delta IC_q$ ):

$$\Delta IC_q = (1 - I_{yn} / I_q) \cdot d_{yn} ,$$

где  $I_{yn}$  - индекс условно-постоянных расходов;

$I_q$  - индекс объема производства;

$d_{yn}$  - доля условно-постоянных расходов в себестоимости продукции;

3. изменение величины себестоимости продукции от изменения норм и цен на материальные ресурсы ( $\Delta IC_{нц}$ ):

$$\Delta IC_{нц} = (1 - I_n \cdot I_c) \cdot d_M ,$$

где  $I_n$  - индекс норм на материальные ресурсы;

$I_c$  - индекс цен на материальные ресурсы;

$d_M$  - доля материальных ресурсов в себестоимости продукции.

Общая величина изменения себестоимости продукции в плановом периоде составит ( $\Delta IC_{общ}$ ):

$$\Delta IC_{общ} = \pm \Delta IC_{nm} \pm \Delta IC_q \pm \Delta IC_{н.ц}$$

Экономия затрат за счет снижения себестоимости производства продукции можно рассчитать, зная себестоимость в базисном периоде, а также определив ее на плановый период, исходя из процента снижения себестоимости за счет влияния различных факторов.

Задача №6 по теме: «Прибыль и рентабельность»

Определите балансовую прибыль и уровень рентабельности реализованной продукции организации при данных, приведенных в таблице 8.

Таблица 8 - Исходные данные

№ варианта	Выручка от реализации продукции, млн. руб.	Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	Доходы от внереализационных операций, млн. руб.	Расходы от внереализационных операций, млн. руб.	Прибыль от реализации материальных ценностей, млн. руб.
1	1	2	3	4	5
1.	1500,00	993,00	50,00	74,00	10,00
2.	1530,00	1012,86	51,00	75,48	10,20
3.	1560,60	1033,12	52,02	76,99	10,40
4.	1591,81	1053,78	53,06	78,53	10,61
5.	1623,65	1074,85	54,12	80,10	10,82
6.	1656,12	1096,35	55,20	81,70	11,04
7.	1689,24	1118,28	56,30	83,34	11,26
8.	1723,03	1140,64	57,43	85,00	11,48
9.	1757,49	1163,46	58,58	86,70	11,71
10.	1792,64	1186,73	59,75	88,44	11,95
11.	1828,49	1210,46	60,94	90,21	12,18
12.	1865,06	1234,67	62,16	92,01	12,43
13.	1902,36	1259,36	63,41	93,85	12,68
14.	1940,41	1284,55	64,67	95,72	12,93
15.	1979,22	1310,24	65,97	97,64	13,19
16.	2018,80	1336,45	67,29	99,59	13,45
17.	2059,18	1363,17	68,63	101,59	13,72
18.	2100,36	1390,44	70,01	103,62	14,00
19.	2142,37	1418,25	71,41	105,69	14,28
20.	2185,22	1446,61	72,83	107,81	14,56

Методические указания к решению задачи4:

Прибыль является обобщающим показателем хозяйственной деятельности организации и в общем виде представляет собой чистый доход предприятия, полученный из выручки от реализации продукции (работ, услуг) и других финансовых результатов деятельности после возмещения материальных затрат и выделения средств на оплату труда.

В формализованном виде балансовая прибыль определяется по формуле:

$Пб = Прп + Прмц + Пво$  где Прп - прибыль от реализации продукции (работ, услуг);

$Прп = В - С$  (В - выручка от реализации продукции (работ, услуг),

С - затраты на производство и реализацию продукции (работ, услуг));

Прмц - прибыль от реализации иных материальных ценностей;  
Пво - доходы от внереализационных операций, уменьшенные на сумму расходов по этим операциям.

Рентабельность - показатель хозяйственной деятельности предприятия, характеризующий прибыльность производственной деятельности за определенный период.

рентабельность реализованной продукции определяется по формуле:

$$rp = (\text{Прп} / C) \cdot 100\%$$

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает решенные задачи.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте понятие система планирования
2. Назовите показатели, которые входят в систему планирования организации
3. Охарактеризуйте показатели, которые входят в систему планирования организации

## **Раздел 2 Управление персоналом структурного подразделения**

### **Тема 2.1 Основы кадрового менеджмента**

#### **Практическое занятие №5**

##### **Тема: Система методов управления. Стили руководства**

**Цель занятия:** научиться определять методы управления и стили управления

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** знать методы и стили управления

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

#### **Перечень используемых источников:**

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>

3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>

4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>

5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.

6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>

7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинеев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.

8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.

9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.

10. Волконогова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.

11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

**Содержание и порядок выполнения работы:**

1. Провести анализ методов управления.
2. Провести анализ стилей управления
3. Представить результаты анализа в виде таблицы:

Метод управления	Достоинства	Недостатки	Стиль управления, который применяется при данном методе управления

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает выполненную сравнительную характеристику методов и стилей управления

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите и охарактеризуйте методы управления.
2. Назовите достоинства, применяемых методов управления
3. Назовите недостатки, применяемых методов управления
4. Назовите и охарактеризуйте стили управления

## Тема 2.2 Мотивация персонала

### Практическое занятие №6

#### Тема: Деловая игра «Мотивация сотрудников производственного подразделения»

**Цель занятия:** научиться определять методы мотивации персонала и предлагать систему мотивации для конкретного предприятия

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** знать методы мотивации

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

#### Перечень используемых источников:

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>
3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>
4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>
5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.
6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подалалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>
7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинеев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.
8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.
9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.
10. Волкогонова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.
11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

## Содержание и порядок выполнения работы:

### Ситуационная задача: «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение семи часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала Они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, формулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии, и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождалась требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что и вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.

2.Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3.Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4.Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5.Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

#### **Вопросы**

1.Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2.Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3.Желали бы вы работать на подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает построенную систему мотивации для предприятия.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте определение понятию мотивация

2. Какие виды мотивации существуют

3. Охарактеризуйте виды мотивации

4. Какие показатели входят в систему материального стимулирования.

5. Какие показатели входят в систему нематериального стимулирования.

### **Практическое занятие №7**

**Тема: Выбор и использование различных управленческих стилей (решение ситуационных задач)**

**Цель занятия:** научиться использовать различные стили управления и виды власти на практике

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** знать стили управления и виды власти

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

**Перечень используемых источников:**

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>
3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>
4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>
5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.
6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>
7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинцев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.
8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.
9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.
10. Волкогонова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.
11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

### **Содержание и порядок выполнения работы:**

#### **Деловая игра. Различия и тактика должностной власти.**

##### **Цель**

Исследовать основы власти по различным должностям. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

##### *Процедура*

*Шаг 1* (10 мин). Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации, и «15» — перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- Медсестра в больнице
- Ректор в крупном университете
- Генеральный директор в небольшой фирме
- Техник по медприборам в кардиологическом центре
- Специалист отдела кадров в металлургической компании

- Профессор в университете
- Оператор ПЭВМ в известной фирме
- Бухгалтер в поликлинике
- Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
- Исследователь в компании высоких технологий
- Милиционер (полицейский) на посту
- Морской прапорщик на авианосце
- Надомный ремесленник
- Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
- Депутат Совета Федерации

*Шаг 2* (15—20 мин). Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите до 50 слов объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

*Шаг 3* (10—15 мин). Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

*Шаг 4* (15—20 мин). Индивидуальные результаты обсуждаются в малых группах.

*Шаг 5* (15 мин). Под руководством преподавателя проводится общее обсуждение в классе.

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает результативно проведенную деловую игру.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите и охарактеризуйте стили управления
2. Дайте определение понятию власть
3. Дайте определение понятию властные полномочия.
4. При каких стилях управления властные полномочия наиболее выражены

### **Тема 2.3. Нормативное обеспечение управления персоналом**

#### **Практическое занятие №8**

#### **Тема: Расчет численности производственного подразделения в нефтегазовой отрасли**

**Цель занятия:** научиться рассчитывать численность производственного подразделения в нефтегазовой отрасли и показатели по персоналу

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** знать методы расчета показателей по персоналу

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

#### **Перечень используемых источников:**

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>

3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>

4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>

5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.

6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>

7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинеев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.

8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.

9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.

10. Волконогова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.

11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

### Содержание и порядок выполнения работы:

1. Провести анализ персонала организации (подразделения) (на примере действующего предприятия)
2. Сделать соответствующие выводы.

### Методические указания

Штатная численность сотрудников ИП Копань Е.Н. на 2018 год.

№ п/п	Должность	Численность персонала		
		2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	Директор			
2	.....			
3				
4				
Итого				

**Списочный состав работников организации в разрезе категорий  
за прошлый и отчетный годы(кол-во - чел., уд. вес - %)**

Категории работников	Годы				Отклонение, (+,-)		Темп изменения, %
	Прошлый		Отчетный		кол-ва	уд.веса	
	кол-во	уд.вес	кол-во	уд.вес			5
А	1	2	3	4	5	6	7
Численность – всего, в т.ч.							
Руководители							
Специалисты							
Основные работники							
Вспомогательные работники							

Показатели движения кадров организации за прошлый и отчетный годы структуру персонала по форме, приведенной в таблицах.

Показатели	Годы		Отклонение, (+,-)
	Прошлый	отчетный	
Численность работников, чел.			
Количество принятых работников за год, чел.			
Количество уволенных работников за год, человек, в том числе: - по собственному желанию - из-за нарушения трудовой дисциплины			
Коэффициент оборота по приему, %			
Коэффициент оборота по выбытию, %			
Коэффициент замещения, %			
Коэффициент текучести кадров, %			
Коэффициент постоянства кадров, %			

**Возрастной состав работников организации  
за прошлый и отчетный годы (кол-во – чел., уд. вес - %)**

Возраст	Годы				Отклонение, (+,-)	
	Прошлый		отчетный		кол-ва	уд.веса
	кол-во	уд.вес	кол-во	уд.вес		
до 18 лет						
18-25 лет						
26-36 лет						
37 - 45 лет						
46 лет и старше						
Пенсионеры						
Итого						

**Состав и структура кадров по уровню образования**

Образование	Количество работников, чел.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Высшее						
Среднее профессиональное						
Среднее						
Всего						

**Состав и структура кадров по стажу работы**

Образование	Количество работников, чел.			Структура, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
До 1 года						
От 1 года до 3 лет						
От 3 до 5 лет						
Свыше 5 лет						
Всего						

**Показатели обеспеченности кадрами организации  
за прошлый и отчетный годы, (%)**

Показатели	Годы		Отклонение, (+,-)
	прошлый	отчетный	
Коэффициент укомплектованности должностей специалистами			
Общий уровень насыщенности специалистами			
Уровень насыщенности специалистами с высшим образованием			
Уровень насыщенности специалистами со средним специальным образованием			
Частный коэффициент насыщенности			

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает проведенный анализ персонала организации и выводы по результатам анализа.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите показатели анализа персонала организации
2. Каким образом проводится расчет данных показателей
3. Какие выводы можно сделать на основе данных показателей

## Практическое занятие №8

### Тема: Принятие управленческих решений по результатам аттестации работников (решение ситуационных задач)

**Цель занятия:** научиться принимать управленческие решения по результатам аттестации работников (решение ситуационных задач)

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** знать методы аттестации персонала

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

#### Перечень используемых источников:

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>
2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>
3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>
4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>
5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.
6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>
7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинцев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.
8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.
9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.
10. Волкогонова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.
11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

### Содержание и порядок выполнения работы:

1. Согласно порядка проведения аттестации разработать пакет документов для проведения аттестации для должности по профилю специальности составить заявление, характеристику для аттестации по профилю специальности.
2. Разработать вопросы для аттестации техника буровой вышки
3. Заполнить аттестационный лит и протокол аттестации персонала

### Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_
  2. Год рождения \_\_\_\_\_
  3. Сведения об образовании, повышении квалификации, \_\_\_\_\_  
(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, документы о повышении квалификации, переподготовке, ученая степень, ученое звание, квалификационный разряд, дата их присвоения)
  4. Занимаемая должность на момент аттестации, дата назначения, избрания, утверждения на эту должность \_\_\_\_\_
  5. Общий трудовой стаж \_\_\_ лет, в том числе стаж работы в должности \_\_\_ лет
  6. Вопросы к аттестуемому и ответы на них: \_\_\_\_\_
  7. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии: \_\_\_\_\_
  8. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником: \_\_\_\_\_
  9. Краткая оценка выполнения рекомендаций предыдущей аттестации \_\_\_\_\_ (выполнены; выполнены частично; не выполнены)
  10. Оценка служебной деятельности работника \_\_\_\_\_  
(соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности; не соответствует занимаемой должности)
  11. Количественный состав аттестационной комиссии. На заседании присутствовало \_\_\_\_\_ членов аттестационной комиссии. Количество голосов за \_\_\_\_\_ предложенную оценку служебной деятельности работника; против \_\_\_\_\_.
  12. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются): \_\_\_\_\_
  13. Примечания \_\_\_\_\_
- Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_
- Заместитель председателя аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Секретарь аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Дата проведения аттестации \_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомился Дата \_\_\_\_\_ (подпись аттестуемого)

Руководитель кадровой службы \_\_\_\_\_

(подпись) (расшифровка подписи)

### **ПРОТОКОЛ** \_\_\_\_\_

заседания аттестационной комиссии от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 г.

Присутствовали:

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

(фамилии и инициалы председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии, присутствующих на заседании)

Аттестуемые \_\_\_\_\_

(фамилии и инициалы аттестуемых на данном заседании)

Приглашенные участники \_\_\_\_\_

(фамилии и инициалы руководителей подразделений, в которых работают аттестуемые)

Повестка дня:

Слушали: аттестационные материалы на \_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы, должность, отдел, подразделение; если аттестуемых несколько человек, то ставится порядковый номер)

Вопросы к аттестуемому и ответы на них \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Оценка деятельности аттестуемых членами аттестационной комиссии

Количество голосов за \_\_\_\_\_, против \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ Рекомендации аттестационной комиссии: \_\_\_\_\_

---

Председатель \_\_\_\_\_ Секретарь \_\_\_\_\_

### **Заключение аттестационной комиссии**

Ф. И. О \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

1. Оценка аттестационной комиссии: \_\_\_\_\_ соответствует занимаемой должности соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы (переаттестация через 6 месяцев) рекомендация смены деятельности

2. Рекомендации аттестационной комиссии: Комментарии

2.1. Поощрение работника

2.2. Изменение размеров должностного оклада

2.3. Включение в резерв на замещение руководящих должностей

2.4. Повышение в должности (при наличии вакансии)

2.5. Направление на обучение, повышение квалификации

2.6. Понижение в должности

2.7. Освобождение от занимаемой должности

2.8 . Другое

3. Аттестационная комиссия.

Председатель аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

Члены аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

---

Секретарь аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

4. Сотрудник

согласен с решением аттестационной комиссии

не согласен с решением аттестационной комиссии,

не согласен с пунктами:

Подпись аттестуемого \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает заполненные документы по аттестации персонала.

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте понятие аттестация персонала
2. Назовите и охарактеризуйте этапы аттестации персонала
3. Назовите и охарактеризуйте необходимые документы для проведения процедуры аттестации персонала

## Тема 2.4. Обеспечение безопасности ведения производственных работ нефтегазовой отрасли

### Практическое занятие №9

**Тема: Мероприятия по предотвращению производственного травматизма. Контроль соблюдения правил техники безопасности. Виды инструктажей по охране труда, порядок их проведения и оформления Классификация несчастных случаев на производстве. Порядок расследования и документального оформления несчастных случаев на производстве**

**Цель занятия:** изучить понятие производственный травматизм, техника безопасности, несчастный случай для применения знаний на практике

**Умения и навыки, которые должны приобрести обучаемые на занятии:** знать основные понятия темы.

**Оборудование:** конспекты лекций, рабочие тетради, линейка, карандаш.

#### **Перечень используемых источников:**

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 208 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр.: с. 201 - 203 - ISBN 978-5-394-02527-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496191>

2. Еременко, О.В. Инновационные технологии управления персоналом в нефтегазовом комплексе : учебное пособие / О.В. Еременко. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 192 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9063-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455580>

3. Организация и управление буровым предприятием : учебное пособие / сост. С.А. Каверзин, Н.И. Андрианов ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2017. - 140 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=467130>

4. Краюшкина М.В. Экономика и управление нефтегазовым производством [Электронный ресурс] : учебное пособие / М.В. Краюшкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. — 156 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63154.html>

5. Люманов, Э.М. Безопасность технологических процессов и оборудования [Электронный ресурс] / Э.М. Люманов, Г.Ш. Ниметулаева, М.Ф. Добролюбова, М.С. Джиляджи. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2018. — 224 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/102594>. — Загл. с экрана.

6. Экология нефтегазового производства [Электронный ресурс] / Подавалов Ю.А. - М. : Инфра-Инженерия, 2010. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785972900282.html>

7. Коршак, А. А. Обслуживание и ремонт оборудования насосных и компрессорных станций : учеб. пособие / А. А. Коршак, В. А. Бикинцев. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 150 с.

8. Коршак, А. А. Нефтеперекачивающие станции : учеб. пособие / А. А. Коршак, Л. П. Новоселова. - Уфа : ДизайнПолиграфСервис, 2008. - 380 с.

9. Музыченко В.В. Управление персоналом. - М.: «Академия», 2006.

10. Волкогонова О. Д. Управленческая психология. - М.: Форум: Инфра-М, 2005.
11. Румынина Документационное обеспечение управления. – 5-е изд. испр. и доп. – М.: Академия, 2007.

**Содержание и порядок выполнения работы:**

1. Написать конспект по теме: Мероприятия по предотвращению производственного травматизма.
2. Написать конспект по теме: Контроль соблюдения правил техники безопасности.
3. Написать конспект по теме: Виды инструктажей по охране труда, порядок их проведения и оформления.
4. Написать конспект по теме: Классификация несчастных случаев на производстве.
5. Написать конспект по теме: Порядок расследования и документального оформления несчастных случаев на производстве

**Форма контроля** – отчет по практической работе. Отчет включает написанные конспекты

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Охарактеризуйте мероприятия по предотвращению производственного травматизма.
2. Назовите и охарактеризуйте понятие контроль соблюдения правил техники безопасности.
3. Назовите и охарактеризуйте виды инструктажей по охране труда, порядок их проведения и оформления.
4. Назовите и охарактеризуйте порядок расследования и документального оформления несчастных случаев на производстве