

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе


Дата подписания: 02.06.2023 14:22:53

Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabb573e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
таможенного дела и мировой экономики

 Н.Е. Деркач

« 1 » 03 2022 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА
для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Энергетический менеджмент
(наименование дисциплины)

13.04.02 Электроэнергетика и электротехника, направленность
(профиль) «Менеджмент в электроэнергетике
(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2022

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Тема 1. Основы энергетического менеджмента

1. Приведите определение энергетического менеджмента;
2. Каким образом определяется эффект энергосбережения на предприятии?
3. На какой стадии реализации энергетического менеджмента на предприятии необходимо осуществление приборного учета?
4. К какому виду энергетических ресурсов предприятия следует отнести тепловую энергию?
5. По каким признакам можно классифицировать вторичные энергетические ресурсы предприятия?
6. Назовите нормативно-правовой документ, определяющий цели и задачи государственной политики в области энергосбережения.
7. Возможно ли достижение целей и задач государственной политики в области энергосбережения без разработки и реализации региональной энергетической политики?
8. Приведите определение энергетического менеджмента;
9. Каким образом определяется эффект энергосбережения на предприятии?
10. На какой стадии реализации энергетического менеджмента на предприятии необходимо осуществление приборного учета?
11. К какому виду энергетических ресурсов предприятия следует отнести тепловую энергию?
12. По каким признакам можно классифицировать вторичные энергетические ресурсы предприятия?
13. Назовите нормативно-правовой документ, определяющий цели и задачи государственной политики в области энергосбережения.
14. Возможно ли достижение целей и задач государственной политики в области энергосбережения без разработки и реализации региональной энергетической политики.

Тема 2. Инвестиционный менеджмент в энергосбережении

1. Перечислите структуры управления инвестиционным проектом? Поясните их преимущества и недостатки?
2. Дайте подробную характеристику стадий процесса управления инвестиционным проектом?
3. Определите возможности использования методов управления инвестиционными проектами в сфере энергоснабжения, при их реализации в отраслях: строительство; туризм; промышленность; сельское хозяйство; страхование.

4. Дайте подробную характеристику каждой стадии механизма управления инвестиционным проектом?
5. Каковы преимущества и недостатки использования графических инструментов в управлении инвестиционным проектом?
6. Какие внутренние и внешние факторы влияют на формирование организационной структуры управления проектом в сфере энергосбережения?
7. Перечислите основные виды изменений и их характеристики.
8. Перечислите и поясните виды рисков проекта?
9. Дайте характеристику методам снижения риска?
10. Что такое страхование рисков? Поясните применения этого инструмента?
11. Назовите возможные последствия наступления рисков?

Тема 3. Информационно-маркетинговое обеспечение мероприятий по повышению и популяризации энергетической эффективности и энергосбережения

1. Какие действия лежат в основе информационного обеспечения мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности?
2. Какие задачи решает пропаганда энергосбережения?
3. Назовите основные направления мотивирующих действий энергоменеджеров.
4. Каковы способы мотивации групп персонала для целей энергосбережения.
5. Кто является основными пользователями информационной системы обеспечения энергетического менеджмента?
6. Назовите основные цели маркетингового обеспечения энергетического менеджмента.
7. В чем заключается принцип SMART при формировании целей маркетингового обеспечения энергетического менеджмента?
8. Какие вопросы решает маркетинговое обеспечение энергетического менеджмента и связанные с ним маркетинговые исследования?
9. Охарактеризуйте каждое направление комплекса продвижения с точки зрения применяемых методов.
10. Выделите достоинства и недостатки элементов комплекса продвижения.

Тема 4. Экономическая оценка энергосберегающих мероприятий

1. Какие принципы расчета эффективности энергосберегающих мероприятий можно выделить?
2. Какие три денежных потока выделяют в отчете о движении денежных средств?
3. Перечислите величины, входящие в отчет о прибылях и

убытках?

4. Какие исходные данные требуются для расчета эффективности энергосберегающего проекта?

5. Перечислите ключевые показатели эффективности проекта?

6. Чем отличается простой и дисконтированный срок окупаемости?

7. Что показывает значение показателя внутренней нормы доходности?

Шкала оценивания: 5-балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4 балла (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

3 балла (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 балла (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

1.2 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЗАДАЧИ

Производственная задача № 1 Основы энергетического менеджмента

Кейс - задача 1

АО «ЛОТОС» является отечественной инжиниринговой компанией, реализующей на рынке современные кожухотрубные теплообменники.

Ее миссия заключается в повышении эффективности теплообменных процессов на действующих и вновь проектируемых производствах, путем тщательного сбора исходной информации и её анализа, с целью проектирования индивидуальных теплотехнических решений, с применением как известных, так и собственных уникальных разработок конструирования интенсивных кожухотрубчатых теплообменных аппаратов LOTUS®, что позволяет потребителям теплообменного оборудования значительно снижать свои энергозатраты, на фоне уменьшения выбросов тепла в атмосферу, снижать удельные расходы действующих и вновь проектируемых производств, на фоне уменьшения сроков окупаемости инвестиций, повышать общую эффективность перерабатывающих и генерирующих предприятий на фоне минимизации затрат: затрат времени, затрат материальных ресурсов, затрат денежных средств, затрат трудовых ресурсов, а компании «ЛОТОС» получать заслуженный доход для выплаты достойной и справедливой заработной платы своим сотрудникам, которые профессионально и ответственно выполняют свои функциональные обязанности, создавая тем самым условия, позволяющие компании выполнять свою миссию.

Сибирская генерирующая компания (СГК) является молодой и развивающейся организацией. Под единым брендом СГК объединены свыше 20 компаний, ведущих свою деятельность в сфере производства электрической и тепловой энергии, транспортировки и реализации теплоносителя, сервисные и инжиниринговые компании. Миссия – мы преобразуем мощь земли в электрическую и тепловую энергию, создаем основу для комфорта человека и развития страны.

Помимо генеральной миссии менеджмент многих предприятий, в числе которых топливная компания «ТРАССА», формулирует миссию для внешней аудитории:

- Для клиентов: «Мы внедряем новые способы взаимодействия с клиентами на нашем рынке, соединяя надежность нашего оборудования с новым качеством сервиса. Мы дорожим человеческими отношениями с нашими клиентами, развиваем и поддерживаем их. С нами комфортно сотрудничать!»

- Для сотрудников: «Мы выстраиваем честные и открытые взаимоотношения с сотрудниками, основанные на взаимном уважении, профессионализме и ответственности. Мы ценим позитивный подход к жизни и активную включенность в жизнь компании. Мы способствуем развитию и обучению сотрудников, понимая, что это вклад в будущее компании. Мы создаем новое качество жизни и работы!».

- Для партнеров: «Мы способствуем повышению эффективности и росту качества бизнеса наших партнеров. Мы уважаем своих партнеров, поэтому они доверяют нам!».

Ответьте на вопросы:

1. Как вы считаете, всем ли предприятиям следует уточнять свою миссию по отношению к ключевым участникам рынка?

2. Почему миссию относят к одному из рабочих инструментов стратегического управления, который позволяет добиваться мотивации работников, управлять репутацией и имиджем предприятия на рынке?

3. Почему прибыль не может быть миссией компании?

4. Каким образом можно проверить реальность миссии предприятия?

5. Приведите примеры псковских автотранспортных предприятий, руководство которых подошло к определению миссии на основе потребностей рынка и покупателей.

6. Комплекс взаимосвязанных видов деятельности, в ходе которых потребляются различные ресурсы и в результате их переработки выпускается необходимая потребителю продукция (оказываются услуги), представляет собой бизнес-процесс. Набор бизнес-процессов должен соответствовать миссии, целям и стратегии автотранспортного предприятия. В современной экономике существует множество бизнес-процессов, которые можно укрупнить в следующие группы: производство, снабжение, маркетинг, сбыт и др. Раскройте их содержание.

Кейс - задача 2 «Перспективы развития энергосбережения в России»

Неэффективное использование энергетических ресурсов – одна из главных проблем экономики современной России. В настоящее время на каждый процентный пункт прироста ВВП в России требуется 0,5% прироста потребления топливноэнергетических ресурсов. Традиционный подход к тарифу и ценообразованию консервирует технологическую отсталость основных отраслей национальной экономики и не стимулирует процессы энергосбережения и повышения энергоэффективности.

Из уставленной мощности существующих энергоблоков 70% приходится на тепловые станции, из которых 63% – газовые, и только 20% – угольные, которые работают с электрическим КПД 25% на теплоэнергоцентралях, до 39% на конденсационных станциях. На гидроэлектростанциях приходится 20% мощности, 10% производства электроэнергии на атомные электростанции. В европейской части России на газе вырабатывается более 80% электроэнергии.

По данным международного энергетического агентства, Российская экономика превосходит другие страны мира по объему использованного газа на производство единицу продукции. Показатели России почти в 6 раз уступают США, в 8 раз Германии.

Национальная структура энергобаланса привела в последнее десятилетие к отставанию в развитии атомного энергопромышленного

комплекса. В настоящее время установленная мощность атомных электростанций обеспечивает только 16% производства электроэнергии. По данным института энергетического проектирования средний удельный расход топлива на выработку электроэнергии составляет 335 и 140 грамм условного топлива на киловатт час, при аналогичных показателях европейских парогазовых установок 210–250 грамм на киловатт час. Из этого Российская электроэнергетика сжигает лишние 40-50 миллиардов кубометров газа.

Нарастает процесс физического, морального среднерегенерирующего электросетевого оборудования. Основная масса действующих сегодня электростанций сетевых распределительных систем вводилась в 60-70-е годы прошлого века. Выработали свой ресурс 19 электростанций России. Почти 40% электростанций имеют оборудование с возрастом свыше 40 лет. Средний показатель износа составил 57%. По оценкам отраслевых институтов к 2015 году 70% мощности тепловых электростанций будут требовать реконструкции или замещения новыми агрегатами. Особенно сложная ситуация со старением оборудования гидроэлектростанций возникла в европейской части страны, где они обеспечивают 20% потребности электроэнергии. При этом основные фонды в электроэнергетики амортизированы более чем на 50%.

Несмотря на существенное улучшение положения в теплоснабжении жилищно коммунального хозяйства в последние годы, ситуация в теплоснабжении остается сложной. Износ тепловых сетей по приближенным оценкам превышает 55%.

Сложившаяся структура промышленности, жилищно-коммунального хозяйства обуславливает двукратное превышение удельного расхода энергоресурсов на производство валового продукта по сравнению с большинством развивающихся стран. Общий потенциал энергосбережения оценивается в интервале 40-45% от существующего годового потребления энергии. 30% его приходится на отрасли топливно-энергетического комплекса, прежде всего электроэнергетики, 30% на промышленность и только 25% на жилищно-коммунальное хозяйство. Остальное – транспорт, сельское хозяйство.

Снижение энергоемкости производства на 2,5% в год равносильно производству дополнительно 200 млн. тонн условного топлива. Необходимо отметить, что соотношение затрат между инвестициями в энергосбережении и затрат, необходимых для выработки энергии, соответствующей сэкономленному количеству, составляет 1 к.

Реализация энергосберегающих мероприятий у потребителей энергетических ресурсов требует в 3-4 раза меньше инвестиций, чем осуществление затрат на соответствующее увеличение производств энергии, в том числе, рост добычи топливноэнергетических ресурсов. Макроэкономический эффект снижения недельной энергоемкости ВВП на 1% оценивается ростом национального дохода на четыре десятых процента.

По отраслям промышленности являются в качестве приоритетных, прежде всего, черная металлургия долей энергозатрат 20-25%, цветная металлургия 15-20% себестоимости продукции, химии и нефтехимии 25-30%. Удельное потребление энергоресурсов на предприятиях черной металлургии России на 35-40% выше, чем зарубежом. На тонну алюминия, меди, никеля от 30 до 100% иностранных конкурентов. Выход светлых нефтепродуктов, нефтепереработки в России в 2 раза ниже, чем в западных странах.

Доклад С.Н. Мартюшова, ведущего советника аппарата Комитета по энергетике Государственной Думы РФ на конференции «Энергоэффективность-2021. Саморегулирование и перспективы развития», 8 сентября 2021 г.

Задание к кейсу:

1. Насколько актуальна, по Вашему мнению, разработка и реализация государственной политики в области энергосбережения?
2. Какие методы можно применить для снижения энергоёмкости экономики России?
3. Решению каких проблем, препятствующих обеспечению высоких темпов роста отечественной экономики, по мнению эксперта, способствует государственная политика в области энергосбережения?
4. Какие результаты, изложенные в статье, можно ожидать от реализации государственной политики в области энергосбережения? Согласны ли Вы, что эти результаты действительно достижимы?
5. Обоснуйте Вашу позицию относительно справедливости высказывания: «Реализация энергосберегающих мероприятий у потребителей энергетических ресурсов требует в 3-4 раза меньше инвестиций, чем осуществление затрат на соответствующее увеличение производств энергии»?

Кейс - задача 3. Качества идеального менеджера

Фундаментальные изменения в обществе обусловили и изменения в управленческой деятельности – она значительно усложнилась в современных условиях. Деятельность менеджера определяется целым комплексом тенденций развития политических, социальных, экономических и психологических факторов.

Выполняя свои обязанности, менеджер выступает в определённой социальной роли, характер которой меняется с развитием общества.

В период, когда исполнители были в большинстве своём серой безликой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководитель должен был быть безжалостным диктатором, который управляет персоналом с помощью принуждения.

С повышением культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей, роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях возникла новая роль – отца семьи, который не только отдаёт распоряжение, наказывает или награждает, но и создаёт благоприятный морально-психологический климат, решает межличностные конфликты, поддерживает своих подчинённых.

Современные технологические и социальные процессы чрезвычайно усложнились, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что диктаторские замашки и патернализм практически исключены, недопустимы, сейчас доминирует деловое сотрудничество и консультирование. Менеджер становится организатором самостоятельной работы подчинённых, объединённых в команды.

Достаточно интересна эволюция требований к руководителям. Так, Фредерик Тейлор важнейшими чертами считал ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье.

Анри Файоль так определяет требования к руководителю: «Первое требование, которому должен удовлетворять руководитель крупного предприятия, – быть хорошим администратором, то есть быть способным предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать. Второе условие заключается в том, чтобы он был компетентным в специальных технических функциях, присущих данному предприятию.»

В Советском Союзе при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

- понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных особенностей и стилей работы, владение средствами повышения эффективности управления;
- способность разобраться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;
- ораторские способности и умение выражать мысли;
- владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчинённых;
- способность налаживать отношения фирмы с её клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать деятельность фирмы;
- способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию.

Институт диагностики менеджмента (Гамбург, Германия) предлагает такой перечень требований к менеджеру:

- умственные способности: способность давать оценки, творческое, комплексное, системное, аналитическое мышление;
- отношение к окружающим: контактность, коммуникабельность, сила убеждения, настойчивость, сотрудничество, способность работать в команде;
- личные качества: интересы, мотивация, стремление к успеху, гибкость, общительность, надёжность;
- отношение к труду: восприятие нагрузки, инициатива при принятии решений, способность к планированию, организованность. В США (Институт Гэллага) выделяют пять основных требований:
 - знание дела;
 - здравый смысл;
 - уверенность в собственных силах;
 - - высокий общий уровень развития;
 - - способность доводить начатое до конца.

На сегодняшний день специалистами иностранных оценочных центров разработаны от 30 до 100 требований к современным менеджерам. Но в мире нет человека, который бы обладал всеми качествами, сформулированными в этих списках. В то же время тысячи менеджеров работают успешно, обеспечивая высокую результативность организаций. Это объясняется, во-первых, способностью индивидов при определённых обстоятельствах компенсировать отсутствие или неразвитость одних черт другими и, во-вторых, постоянным самосовершенствованием.

Вопросы для работы с кейсом

1. Перечислите основные факторы, оказывающие влияние на требования к качествам менеджера?
2. Как вы считаете, каковы основные требования к качествам менеджера в России на сегодняшний день?
3. Может ли один менеджер совмещать в себе все необходимые на сегодняшний день качества руководителя?
4. Как вы считаете, хорошими руководителями рождаются или становятся? (Можно ли научиться быть руководителем или для этого необходимы врождённые качества?)

Кейс - задача 4. Долг платежом красен

Фактически за десять лет работы в крупнейшей энергетической компании Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своём месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по

сути, знал всю её подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за своё будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в компании сменился генеральный директор. Старый шеф отошёл от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договорённости относительно карьерного роста и повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причём в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого предприятия на котором работал Борис. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все патенты на интеллектуальную собственность числятся на оффшорных фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самой компании взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Энергетическая компания в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Может быть, новому генеральному директору данной компании дешевле было бы соблюсти старые договорённости и немного повысить зарплату Борису Шевцову?

Вопросы для работы с кейсом

1. На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
2. В чём вообще кроется причина подобных выходов бывших работников?
3. Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?
4. Кто получил выгоду от этой ситуации, и кого можно назвать пострадавшим?

5. Как вы думаете, что в дальнейшем будет происходить с карьерой Бориса в коллекторской фирме?

Кейс -задача 5. Принцип Парето

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какойлибо группы или множества групп отдельные малые её части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь; - 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают соответствие «80:20». В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые лёгкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какую практическую пользу можно извлечь из знания принципа Парето?
2. Во всех ли случаях действует этот принцип?
3. Какие ещё выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.
4. Приведите примеры действия закона Парето из вашего личного опыта.

Производственная задача № 2 Инвестиционный менеджмент в энергосбережении

Задание №1. Проблемы внедрения нового энергосберегающего оборудования.

Определите перечень возможных изменений при внедрении нового энергосберегающего оборудования на предприятие «Н» (замена 1 производственной линии из трех), специализирующегося на выпуске

железобетонных плит и изделий. Измениться ли представленный перечень, если ограничить объем инвестиционных ресурсов на 50%? Определите возможные преимущества применения методов управления для данного примера. Обоснуйте выбор организационной структуры управления для данного проекта, при условии, что на предприятии работает более 1 500 человек. Предложите меры по эффективному управлению изменениями и снижению уровня неопределённости.

Задание №2. Определение рисков энергосберегающего проекта.

Компания начинает строительство многоподъездного девятиэтажного здания по энергосберегающему проекту в новом районе города. Время строительства от стадии замысла до сдачи в эксплуатацию 3 года. Проект реализуется за счет 50% собственных средств и 50% привлеченных, через систему долевого участия. Представьте все возможные изменения в процессе реализации инвестиционного проекта по фазам жизненного цикла. Составьте перечень возможных рисков проекта с детальной классификацией по фазам жизненного цикла. Предложите перечень мероприятий по снижению уровня риска.

Задание №3.

Определите перечень возможных изменений при внедрении нового энергосберегающего оборудования на предприятие «Энерговик» (замена 1 производственной линии из трех), специализирующегося на выпуске железобетонных плит и изделий. Измениться ли представленный перечень, если ограничить объем инвестиционных ресурсов на 50%? Определите возможные преимущества применения методов управления для данного примера. Обоснуйте выбор организационной структуры управления для данного проекта, при условии, что на предприятии работает более 1 500 человек. Предложите меры по эффективному управлению изменениями и снижению уровня неопределённости.

Производственная задача № 3 Информационно-маркетинговое обеспечение мероприятий по повышению и популяризации энергетической эффективности и энергосбережения

1. Компания «Свет» предлагает руководству промышленного предприятия экономичную 10 – ваттную лампу 2D. Её себестоимость в 2 раза выше, чем себестоимость обычной 60 – ваттной вольфрамовой лампы накаливания, используемой чаще всего. Стоимость использования обычной лампы за срок службы (1000 часов) включает в себя цену самой лампы (10 руб.), её замены (0,5 руб.) и плату за электроэнергию (31,5 руб.). Лампа 2D компании «Свет» потребляет энергии в 6 раз больше и работает в 8 раз дольше, чем обычная лампа накаливания. Стоимость её замены тоже равна 0,5 руб. С позиции руководства компании «Свет» примите решение о цене на лампу 2D.

2. Компания «Свет» предлагает руководству промышленного

предприятия экономичную 10 – ваттную лампу 2D. Её себестоимость в 2 раза выше, чем себестоимость обычной 60 – ваттной вольфрамовой лампы накаливания, используемой чаще всего. Стоимость использования обычной лампы за срок службы (1000 часов) включает в себя цену самой лампы (10 руб.), её замены (0,5 руб.) и плату за электроэнергию (31,5 руб.). Лампа 2D компании «Свет» потребляет энергии в 6 раз больше и работает в 8 раз дольше, чем обычная лампа накаливания. Стоимость её замены тоже равна 0,5 руб. С позиции руководства компании «Свет» примите решение о цене на лампу 2D.

Кейс 1. Выгода или этика?

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы – главный менеджер крупной энергетической компании. У фирмы имеются многочисленные дочерние предприятия по всему миру. Она достигла большого объёма продаж. Появилась возможность открыть ещё одну станцию в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство станции обеспечит новыми рабочими местами этот регион, и решит актуальную для этого региона проблему безработицы; с другой стороны – это принесёт большой доход вашей компании. Однако вы до сих пор не были убеждены в том, что строительство новой электростанции нанесет большой вред окружающей среде данной территории и возможно экологической среде.

Каково будет решение? Подпишете вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер крупной компании по продаже электрического оборудования. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идёт к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалёком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью? Как скоро войдёт в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите? Почему?

Привлекать или удерживать персонал? Какой процент текучести обеспечит развитие и предотвратит застой. Вопрос:

1. Что делать каждой из компаний – стимулировать или сокращать текучесть? Аргументируйте

Ваш ответ. Организация № 1

2. Определите, какие инструменты привлечения или удержания персонала в большей мере подходят для каждой организации? Аргументируйте Ваш ответ. 3. Выберите один или несколько вариантов ответов, либо предложите собственный. Аргументируйте Ваш ответ.

Каков оптимальный уровень текучести для каждой компании? Поясните ответ.

Производственная задача № 4 Экономическая оценка энергосберегающих мероприятий

Составьте отчет о движении денежных средств с учетом трех денежных потоков энергосберегающего проекта производственного предприятия по следующим данным:

Показатели	Под-пер-д	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	5 кв.	6 кв.	7 кв.	8 кв.
Выручка	-	-	24300	101250	114750	107100	93712,5	114750	76500
Затраты на материалы	-	-	5061,19	21088,31	23900,08	22306,74	19518,4	23900,08	15933,39
Общие издержки	12750	12750	13479	15787,5	16192,5	15963,0	15561,38	16192,5	2295,0
Затраты на персонал	-	2100,0	2250,0	9211,89	9467,18	9467,18	9235,95	9431,6	6411,35
Налоговые отчисления	-	747,6	3385,56	9375,03	29098,17	30849,53	23142,15	29670,09	19012,8
Приобретение оборудования	-	-	2000	-	-	-	-	-	-
ПСД	5500	15000	32434,19	-	-	-	-	-	-
Вложение собственных средств	20000	50000	-	-	-	-	-	-	-
Кредит банка	-	-	140000	-	-	-	-	-	-

Дополнительно предложите гибкий график погашения кредита, если банковский кредит предоставлен под 20% годовых.

Кейс 1. Стратегическое планирование

В условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся окружающей среды менеджмент организации должен концентрировать внимание не только на внутренних проблемах и текущем состоянии дел в организации, но и выработке стратегической линии поведения, обеспечивающей длительную жизнеспособность фирмы и своевременную ее адаптацию к происходящим изменениям. Концепция стратегического управления — важнейшая составляющая жизни современной деловой организации.

Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы также уникален. Однако изучение и анализ практики

успешного решения стратегических задач управления фирмой позволит выделить те управленческие схемы и подходы, которые могут помочь организации добиться успеха на рынке. В рассматриваемой ситуации (энергетический бизнес) предлагаются данные, которые, используя весь спектр элементов, образующих понятие «стратегия», помогут обучающимся оценить принимавшиеся компанией управленческие решения, обусловившие успех или неудачи в бизнесе.

Цели обучения:

- анализ тенденций, возможностей и рисков в энергетическом бизнесе для специализированных производителей электрооборудования;
- определение сильных и слабых сторон компании в условиях растущей конкуренции как в основном энергетическом бизнесе, так и в связанных с ним областях;
- изучение содержания корпоративной стратегии компании;
- практика оценки существующей стратегии;
- разработка рекомендаций по модификации стратегии.

Задачи для решения следует:

- сформировать миссию компании «СКИ»;
- выделить основные тенденции окружающей среды, влияющие на производителя энергетического продукта, возможности и риски;
- провести PEST-анализ внешней среды, дать его количественную интерпретацию, определить факторы, в наибольшей степени влияющие на деятельность компании;
- провести SWOT-анализ компании и определить сильные и слабые стороны компании «СКИ» в связи с возможностями и рисками, которые вы определили;
- определить ключевые факторы успеха компании и ее конкурентные преимущества;
- определить целевые установки компании, перечень действий, которые предпринимала компания для их достижения, и оценить эти действия;
- оценить существующую стратегию компании, сформулировать основные стратегические варианты компании и предложить один из них менеджменту фирмы;

Шкала оценивания: 5 балльная.

Критерии оценивания:

5 баллов (или оценка «отлично») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время или с опережением времени, при этом обучающимся предложено оригинальное (нестандартное) решение, или наиболее эффективное решение, или наиболее рациональное решение, или оптимальное решение.

4 баллов (или оценка «хорошо») выставляется обучающемуся, если задача решена правильно, в установленное преподавателем время, типовым способом; допускается наличие несущественных недочетов.

3 баллов (или оценка «удовлетворительно») выставляется обучающемуся, если при решении задачи допущены ошибки не критического характера и (или) превышено установленное преподавателем время.

2 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если задача не решена или при ее решении допущены грубые ошибки.

1.3 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 1. Основы энергетического менеджмента

1. Какой аспект энергетического менеджмента предполагает формирование заинтересованности персонала предприятия в проведении мероприятий по энергосбережению?

- а) организационный;
- б) мотивационный;
- в) информационный;
- г) маркетинговый.

2. Какое из приведенных определений отражает сущность энергосбережения?

а) управление энергией как любым другим производственным ресурсом с целью снижения затрат путем улучшения энергетической эффективности;

б) процесс уменьшения энергопотребления за счет повышения эффективности использования энергии;

в) уровень (степень) эффективного использования топливно-энергетических ресурсов предприятия;

г) совокупность природных и произведенных энергоносителей, запасенная энергия которых при существующем уровне развития техники и технологии доступна для использования в хозяйственной деятельности.

3. Назовите задачу энергетического менеджмента, связанную с финансовым обеспечением мероприятий по энергосбережению на предприятии.

- а) разработка и реализация энергетической политики;
- б) мотивация потребителей энергии;
- в) маркетинг энергетического менеджмента;
- г) инвестиционное обеспечение энергетического менеджмента.

4. На какой стадии реализации энергетического менеджмента необходимо создать эффективную информационную систему энергетического менеджмента с компьютерной системой мониторинга?

- а) достижение контроля над энергопотреблением;
- б) инвестирование и мероприятия, повышающие энергоэффективность;

в) поддержание контроля над энергопотреблением и дальнейшее повышение энергоэффективности;

г) ни одна из перечисленных стадий не предусматривает реализацию данных мероприятий.

5. К какому виду энергетических ресурсов предприятия следует отнести ресурсы, получаемые в виде побочных продуктов основного и вспомогательного производства в различных технологиях?

- а) первичные;
- б) вторичные;
- в) возобновляемые;
- г) невозобновляемые.

6. Назовите признак, не используемый при классификации вторичных энергетических ресурсов.

- а) вид;
- б) направление использования;
- в) выработанная энергия за счет вторичных энергетических ресурсов;
- г) способ транспортировки.

7. Какой принцип государственной политики России в области энергосбережения предусматривает выбор источника энергии оптимального качества (не выше необходимого)?

- а) рациональность;
- б) комфортность;
- в) бережливость;
- г) эффективность.

8. Какая из приведенных формулировок лучшим образом отражает цель государственной политики в области энергосбережения?

а) надежное обеспечение страны топливно-энергетическими ресурсами, повышение эффективности их использования и снижение антропогенного воздействия топливно-энергетического комплекса на окружающую среду;

б) сокращение объема расходуемых энергетических ресурсов;

в) сокращение отставания России от ведущих стран по показателям энергоэффективности;

г) приоритетное государственное инвестирование энергоэффективных проектов.

9. Назовите ожидаемый процент снижения энергоемкости внутреннего валового продукта в 2020 году (к 2007 году).

- а) 10,5;
- б) 12,5;
- в) 11,5;
- г) 13,5.

10. Какой нормативно-правовой документ формирует ключевые понятия государственной политики в сфере энергосбережения?

а) Федеральный закон от 23.11.2009 № 261-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о

внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014);

б) Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 321 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Энергоэффективность и развитие энергетики»;

в) Распоряжение Правительства РФ от 13.11.2009 № 1715-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года»;

г) Постановление Правительства РФ от 23.08.2010 № 646 (ред. от 26.03.2014) «О принципах формирования органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации перечня мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности в отношении общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме».

11. Как осуществляется текущий контроль в организации энергосбережения?

а) путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;

б) путем наблюдения за работой работников;

в) с помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;

г) путем докладов на сборах и совещаниях.

12. Что такое энергосбережение?

б) достижение максимальной эффективности использования топливно-энергетических ресурсов при существующем уровне развития техники и технологии и соблюдении законодательства;

б) организационная, научная, практическая, информационная деятельность государственных органов, юридических и физических лиц, направленная на снижение расхода (потерь) топливно-энергетических ресурсов в процессе их добычи, переработки, транспортировки, хранения, производства, использования и утилизации;

в) совокупность всех природных и преобразованных видов топлива и энергии, используемых в республике;

г) научно-обоснованная абсолютная или удельная величина потребления топливно-энергетических ресурсов на производство продукции любого назначения, установленная нормативными документами.

13. Что такое горизонт планирования компании?

а) период времени, в сроках которого может проводиться данная компания;

б) период времени, за который рассчитывается эффект от реализации программы;

в) предел времени проведения компании;

г) нет правильного варианта.

14. Для чего используются методы управления:

а) призваны интенсифицировать процесс ресурсосбережения на уровне отдельного предприятия, сместив зону привлекательности мероприятий по ресурсосбережению в нужном направлении;

б) призваны расширить процесс ресурсосбережения на уровне отдельного предприятия, не смещая зону привлекательности мероприятий по ресурсосбережению в нужном направлении;

в) призваны воздействовать на работников как на средство производства;

г) нет верных ответов.

15. Какого типа метода управления ресурсосбережением на предприятии не существует?

а) инженерно-технологические;

б) экономические;

в) социально-психологические;

г) автоматические.

16. Комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу валового национального продукта, представляет собой...

а) стратегию ресурсосбережения;

б) метод ресурсосбережения;

в) способ ресурсосбережения;

г) политику ресурсосбережения.

17. Какие методы входят в организационно-распорядительную группу методов?

а) энергообследование;

б) энергоменеджмент;

в) регламентация процессов, нормирование, инфраструктурирование;

г) все ответы верны.

Тема 2. Инвестиционный менеджмент в энергосбережении

1. Какой аспект энергетического менеджмента предполагает формирование заинтересованности персонала предприятия в проведении мероприятий по энергосбережению?

а) организационный;

б) мотивационный;

в) информационный;

г) маркетинговый.

2. Какое из приведенных определений отражает сущность энергосбережения?

а) управление энергией как любым другим производственным ресурсом с целью снижения затрат путем улучшения энергетической эффективности;

б) процесс уменьшения энергопотребления за счет повышения эффективности использования энергии;

в) уровень (степень) эффективного использования топливно-энергетических ресурсов предприятия;

г) совокупность природных и произведенных энергоносителей, запасенная энергия которых при существующем уровне развития техники и технологии доступна для использования в хозяйственной деятельности.

3. На какой стадии механизма управления инвестиционным проектом осуществляется контроль эффективности проекта:

- а) преинвестиционная;
- б) инвестиционная;
- в) эксплуатационная;
- г) нет верного ответа.

4. На какой стадии управления инвестиционным проектом формулируется общая миссия проекта:

- а) начальная;
- б) прогнозная оценка;
- в) планирование проекта;
- г) реализация проекта.

5. Какой из методов управления инвестиционными проектами используют графическую визуализацию:

- а) метод сетевого планирования и управления;
- б) метод линейных графиков;
- в) оба метода.

6. Принятие решения о реализации инвестиционного проекта зависит от параметров:

- а) целей проекта и целей развития компании;
- б) максимизации результатов с учетом возможных рисков;
- в) организационной структуры управления проектом и сроков его реализации.

7. Стадии процесса управления инвестиционным проектом носят:

- а) альтернативный характер;
- б) замкнутый характер;
- в) случайный характер;
- г) периодический характер.

8. Какие из видов изменений затрагивает базовые основы развития компании:

- а) оперативно-организационные;
- б) эволюционные.
- в) радикальные;

9. Причины проявления изменений проекта, выберите лишнее:

- а) эгоистический интерес по результатам проекта;
- б) причины, связанные с пониманием и процессом осуществления стратегии проекта;
- в) низкая терпимость к изменениям у персонала в проекте;
- г) правильный ответ отсутствует.

10. Какие факторы, можно рассматривать как объективные изменения:

- а) уровень квалификации персонала;
- б) характер используемых технологий;
- в) система налогообложения.

11. Какие факторы, можно рассматривать как субъективные изменения:

- а) тип стратегии развития проекта;
- б) правовое поле, в котором осуществляется проект;
- в) уровень технологического развития страны.

12. Обеспечение доступа к информации при реализации проекта, может привести к преодолению возможных изменений в период:

- а) до начала возможных изменений;
- б) в период проводимых изменений;
- в) в ситуации прошедших изменений.

13. Выберите лишний элемент в основных характерных особенностях категории риск:

- а) высокая степень неопределённости;
- б) отсутствие альтернативных решений;
- в) вероятность получения дополнительной прибыли.

14. Риск, это:

- а) категория вероятная;
- б) категория абсолютно точная;
- в) категория фактическая.

15. Снижение качества и производительности производства, это фактор:

- а) внутренний фактор, формирующий риск;
- б) внешний фактор, формирующий риск;
- в) не является фактором, формирующим риск.

16. Уровень экономического развития страны - это фактор:

- а) внутренний фактор, формирующий риск;
- б) внешний фактор, формирующий риск;
- в) не является фактором, формирующим риск.

17. Установление систем ограничений, способствующих уменьшению риска, это метод снижения риска:

- а) страхование;
- б) лимитирование;
- в) хеджирование;
- г) резервирование.

18. Метод снижения рисков, основанный на создании обособленных фондов:

- а) страхование;
- б) лимитирование;
- в) хеджирование;

г) резервирование.

Тема 3. Информационно-маркетинговое обеспечение мероприятий по повышению и популяризации энергетической эффективности и энергосбережения

1. Комплекс маркетинговых коммуникаций (комплекс продвижения) состоит из следующих средств воздействия:

а) средства массовой информации, рекламные агенты, Интернет, связи с общественностью;

б) связи с общественностью, каталоги, прямая почтовая рассылка, методы продажи;

в) методы продажи, прямой маркетинг, рекламный бюджет, стимулирование сбыта;

г) стимулирование сбыта, реклама, методы продажи, связи с общественностью.

2. Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг с помощью средств массовой информации, которую заказывает и финансирует определённый спонсор, называется:

а) связи с общественностью;

б) пропаганда;

в) реклама;

г) лоббизм.

3. Какой вид рекламы используется при решении задачи, направленной на то, чтобы сообщить потребителям о достоинствах товара?

а) информативная реклама;

б) сравнительная реклама;

в) увещательная реклама;

г) подкрепляющая реклама.

4. Какой вид рекламы используется при решении задачи, направленной на то, чтобы сформировать предпочтение к марке товара?

а) информативная реклама;

б) сравнительная реклама;

в) увещательная реклама;

г) подкрепляющая реклама.

5. Какой вид рекламы используется при решении задачи, направленной на то, чтобы уверить потребителей в правильности их выбора?

а) информативная реклама;

б) сравнительная реклама;

в) увещательная реклама;

г) подкрепляющая реклама.

6. Заголовок рекламного объявления (девиз) называется:

а) бренд;

б) речёвка;

в) слоган;

г) дефиниция.

7. Как называется качественная величина, оценивающая силу воздействия рекламного обращения и его способность стимулировать потребителя?

- а) широта охвата;
- б) частота появления;
- в) степень воздействия;
- г) стоимость обращения в расчёте на 1000 человек.

8. Как называется группа методов стимулирования, где главная цель – экономия денег покупателя?

- а) ценовое стимулирование;
- б) натуральное стимулирование;
- в) активное предложение;
- г) стимулирование торговых посредников.

9. На каком этапе процесса продажи необходимо выработать манеры поведения и определить круг вопросов для получения от клиента необходимой информации?

- а) приём и установка контакта;
- б) выявление потребности и выслушивание;
- в) аргументация и показ товара;
- г) конгруэнтный опрос.

10. Как называется стратегия продвижения товарного знака, когда фирма использует своё название в качестве преобладающего марочного названия для всех своих товаров?

- а) расширение семейства марки;
- б) расширение границы использования марки;
- в) стратегия корпоративных марок;
- г) стратегия коллективных марок.

11. Главной целью формирования инвестиционного портфеля компании являются:

- а) обеспечение высоких темпов прироста капитала и повышения ликвидности инвестиционного портфеля;
- б) увеличение темпов прироста дохода и минимизация риска;
- в) обеспечение реализации инвестиционной стратегии компании путем подбора наиболее эффективных и безопасных объектов инвестирования;
- г) нет верного ответа.

12. Что такое показатель энергоэффективности?

- а) энергетический ресурс, получаемый в виде побочного продукта основного производства или являющийся таким продуктом;
- б) абсолютная или удельная величина потребления или потери энергетических ресурсов для продукции любого назначения, установленная государственными стандартами;
- в) носитель энергии, который используется в настоящее время или может быть полезно использован в перспективе;

г) нет верного ответа.

13. Что входит в понятие эффективное использование энергетических ресурсов?

а) достижение экономически оправданной эффективности использования энергетических ресурсов при существующем уровне развития техники и технологий и соблюдении требований к охране окружающей природной среды;

б) расход энергетических ресурсов, обусловленный несоблюдением требований, установленных государственными стандартами, а также нарушением требований, установленных иными нормативными актами, технологическими регламентами и паспортными данными для действующего оборудования;

в) абсолютная или удельная величина потребления или потери энергетических ресурсов для продукции любого назначения, установленная государственными стандартами;

г) нет верного ответа.

14. Как обозначаются классы энергоэффективности?

а) цифрами I, II, III и т.д.;

б) буквами А, В, С и т.д.;

в) знаками ++, +, -, -- и т.д.;

г) знаками E100, E50, E25 и т.д.

Тема 4. Экономическая оценка энергосберегающих мероприятий

1. При каком условии проект убыточен, если r – ставка по кредиту, а IRR – внутренняя норма доходности.

а) $IRR > r$;

б) $IRR > 0$;

в) $IRR = r$;

г) $IRR > 1$;

д) $IRR < r$.

2. При каком значении чистой приведенной стоимости (NPV) проект можно считать не эффективным?

а) $NPV < 0$;

б) $NPV > 0$;

в) $NPV = 0$.

3. Выбирая из двух проектов, какой проект будет эффективным?

а) индекс прибыльности (PI) которого больше;

б) индекс прибыльности (PI) которого меньше;

в) разница между индексом прибыльности (PI) и ставкой дисконтирования (r) которого больше;

г) разница между индексом прибыльности (PI) и ставкой дисконтирования (r) которого меньше.

4. Инвестиции целесообразны в том случае, если период окупаемости...

а) меньше 3 лет;

б) не выходит за рамки жизненного цикла проекта;

в) выходит за рамки жизненного цикла проекта;

г) не определен.

5. Какая статья относится к отчету о доходах и расходах?

а) краткосрочные финансовые вложения;

б) добавочный капитал;

в) выручка от реализации продукции;

г) сумма денежных средств, перечисленных поставщикам и подрядчикам в счет оплаты продукции, работ, услуг.

6. Рентабельность собственного капитала рассчитывается как разница между показателями ...

а) чистой прибылью и общими активами;

б) чистой прибылью и собственным капиталом;

в) чистой прибылью и заемным капиталом.

7. Норма доходности инвестиционных затрат определяется как ...

а) частное от деления дисконтированных притоков проекта на дисконтированные оттоки;

б) умножение дисконтированных притоков проекта и дисконтированных оттоков;

в) частное от сложения дисконтированных притоков проекта на дисконтированные оттоки;

г) разность между дисконтированным притоком и дисконтированным оттоком.

8. Внутренняя норма доходности представляет собой такую ставку дисконтирования при которой ...

а) срок окупаемости (DP) равен нулю;

б) дисконтированный срок окупаемости (DPP) равен нулю;

в) норма доходности инвестиционных затрат (PI) равно нулю;

г) чистая приведенная стоимость (NPV) равна нулю.

9. Что представляют собой коммерческие расходы?

а) расходы, связанные с транспортными перевозками, оплатой погрузочно-разгрузочных работ, расходы на рекламу, оплата труда продавцов и дилеров и прочие;

б) расходы, связанные с оплатой труда административно-управленческого персонала, подготовку и переподготовку кадров, оплата аудиторских, консультационных и информационных услуг, а также представительские расходы;

в) затраты на эксплуатацию построенного объекта;

г) сумма процентов и комиссионных по заемному финансированию (кредиту).

10. Денежный поток от инвестиционной деятельности ...

а) обеспечивает приток результате получения кредитов или эмиссии акций, а с другой - отток связанный с погашением задолженности по ранее полученным кредитам и выплатой дивидендов;

б) связаны с приобретением основных средств, пополнением оборотного капитала, а также с получением доходов от инвестиций;

в) отражает поступления от продаж и расходы на осуществление производственно-коммерческих функций;

г) это разность между всеми поступлениями и всеми расходами или разность между остатками денежных средств на конец и начало отчетного периода.

11. Точное понятие «облигация» это...

а) ценная бумага, свидетельствующая о внесении ее владельцем денежных средств и подтверждает обязанность эмитента возместить ему номинальную стоимость этой ценной бумаги без выплаты процентов;

б) ценная бумага, свидетельствующая о внесении ее владельцем денежных средств и подтверждает обязанность эмитента возместить ему номинальную стоимость этой ценной бумаги с выплатой фиксированного процента;

в) ценная бумага, свидетельствующая о внесении ее владельцем денежных средств и подтверждает обязанность эмитента возместить ему номинальную стоимость этой ценной бумаги с выплатой процентов в зависимости от финансового результата деятельности компании;

г) нет верного ответа.

Шкала оценивания: 20 балльная.

Критерии оценивания:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

100% соответствуют оценке «отлично»;

90% – оценке «хорошо»;

70% – оценке «удовлетворительно»;

69% и менее – оценке «неудовлетворительно».

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1 Вопросы в закрытой форме.

1.1 Система энергетического менеджмента – это...

а) совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих элементов, используемых для установления энергетической политики и энергетических целей, а также процессов и процедур для достижения этих целей (ISO 50001);

б) система менеджмента для руководства и управления применительно к качеству закупок сырья, материалов и оборудования;

в) часть системы менеджмента, используемая для экологического контроля за выполнением правил эксплуатации природоохранных объектов.

г) нет верного ответа.

1.2 Основные требования к системе энергетического менеджмента ПАО «ММК» определены в:

а) международном стандарте ISO 50001;

б) международном стандарте ISO 9001;

в) международном стандарте ISO 14001;

г) нет верного ответа.

1.3 Энергетическая политика – это...

а) документ, содержащий сведения о фактических потреблении ТЭР;

б) документ, определяющий принципы взаимоотношений в области охраны окружающей среды с финансовыми организациями и потребителями продукции;

в) официальное заявление высшего руководства организации о ее основных намерениях и направлениях деятельности в отношении энергетических результатов;

г) нет верного ответа.

1.4 Стратегическая цель энергетической политики

а) полное исключение несчастных случаев, профессиональных заболеваний и аварий;

б) повышение уровня знаний и компетентность работников по вопросам СЭнМ;

в) снижение затрат на энергоресурсы в себестоимости продукции;

г) постоянное снижение и предотвращение вредного воздействия на окружающую среду.

1.5 Целью энергетического планирования является...

а) разработка программы и планов мероприятий, направленных на улучшение энергетических характеристик и постоянное улучшение СЭнМ в соответствии с принятой энергетической политикой;

б) выполнение Целей в области ПБ и ОТ в структурных подразделениях;

- в) выполнение Целей в области СМК;
- г) нет верного ответа.

1.6 Выберите корректную схему реализации энергоэффективных проектов:

- а) рассмотрение цеховой комиссией – определение эффекта – выплата вознаграждения;
- б) выплата вознаграждения – согласование службами ПАО ММК – оформление идеи в ПЭМ;
- в) оформление идеи в ПЭМ - согласование службами ПАО ММК – внедрение – подтверждение эффекта;
- г) согласование службами ПАО ММК – оформление идеи в ПЭМ – определение эффекта.

1.7 Какой способ финансирования применяется при реализации проектов с затратами не более 100 млн. руб. и сроком окупаемости не более 2,1 года?

- а) малозатратные быстрокупаемые проекты;
- б) программа по снижению затрат;
- в) программа в области энергосбережения;
- г) энергосервисный контракт/договор.

1.8 Какой документ устанавливает порядок формирования, финансирования, исполнения и контроля исполнения энергоэффективных проектов?

- а) И СМК ММК ГСК-01;
- б) Федеральный закон от 23 ноября 2009 г N 261;
- в) ISO 50001;
- г) СТО СМК ММК ЦЭСТ-03.

1.9 Способы экономии энергетических ресурсов:

- а) установка преобразователей частоты; использование автономных источников теплоснабжения; подогрев воздуха, подаваемого в горелочные устройства; пневмогидравлическая очистка;
- б) использование ламп накаливания; использование автономных источников теплоснабжения; подогрев воздуха, подаваемого в горелочные устройства; пневмогидравлическая очистка;
- в) использование ламп накаливания; подача охлажденного воздуха в горелочные устройства; использование автономных источников теплоснабжения; пневмогидравлическая очистка;
- г) нет верного ответа.

1.10 Что следует понимать под миссией организации?

- а) основные задания организации;
- б) основные функции организации;
- в) основное направление деятельности;
- г) четко выраженные причины существования;

1.11 Процессные инновации означают: (2балла)

- а) новые методы организации производства, новые технологии;

- б) создание новых видов продукции;
- в) принципиальные изменения в социальной сфере;
- г) изменения в институциональной сфере.

1.12 Понятием «контроль» является:

- а) вид управленческой деятельности по обеспечению выполнения определенных задач и достижения целей организации;
- б) вид человеческой деятельности;
- в) наблюдение за работой персонала организации;
- г) постоянная проверка того, как организация осуществляет свои цели и корректирует свои действия.

1.13 В явочный состав персонала включаются:

- а) все работники, как явившиеся на работу, так и отсутствующие (по разным причинам) на период времени;
- б) все работники, как явившиеся на работу, так и отсутствующие (по причине болезни) на период времени;
- в) все работники, явившиеся на работу;
- г) сумма списочного состава персонала за все дни истекшего месяца.

1.14 Что является составляющим элементом управления?

- а) маркетинг;
- б) менеджмент;
- в) экономические процессы;
- г) финансы.

1.15 Номинальная стоимость денег характеризуется:

- а) стоимость денег с учетом инфляции;
- б) показатель, характеризующий обесценение денег в процессе инфляции;
- в) стоимость денег без учета инфляции;
- г) нет верного ответа.

1.16 Инвестиции по объектам вложения средств классифицируются:

- а) прямые и косвенные;
- б) реальные и финансовые;
- в) прямые и реальные;
- г) частные, государственные, иностранные и совместные.

1.17 Концепция маркетинга предусматривает ориентацию:

- а) на увеличение объемов сбыта, за счет снижения цен на товары;
- б) удовлетворение потребностей, как основу деятельности фирмы;
- в) на активизацию усилий в сфере стимулирования сбыта;
- г) на увеличение сбыта, за счет повышения качества товара.

1.18 Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий:

- а) концерн;
- б) картель;

- в) консорциум;
- г) корпорация.

1.19 Вид хозяйственной деятельности, при которой ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит:

- а) полное товарищество;
- б) коммандитное товарищество;
- в) товарищество с дополнительной ответственностью;
- г) производственный кооператив.

1.20 Аннуитет-это понятие, характеризующее:

- а) отдельные виды денежных потоков, осуществляемые последовательно через равные промежутки времени и в равных размерах;
- б) арендная плата;
- в) вид банковского кредита;
- г) способ учета изменения стоимости денег во времени.

1.21 К средствам мотивации труда не относятся:

- а) вознаграждения;
- б) проведение производственных совещаний;
- в) повышение квалификации персонала;
- г) обеспечение условий для самовыражения.

1.22 Что должны отражать современные принципы менеджмента?

- а) основные закономерности управления;
- б) основные связи, которые складываются в системе;
- в) основные отношения, которые складываются в системе;
- г) основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе.

1.23 Что является основой управления какой-либо системы?

- а) принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
- б) методы менеджмента;
- в) функции менеджмента;
- г) финансовые ресурсы;

1.24 Сберегательные сертификаты по условиям размещения средств классифицируются:

- а) краткосрочные, срочные, долгосрочные;
- б) срочные, до востребования;
- в) процентные, беспроцентные;
- г) именные, на предъявителя.

1.25 Номинальная стоимость денег:

- а) стоимость денег с учетом инфляции;
- б) показатель, характеризующий обесценение денег в процессе инфляции;
- в) стоимость денег без учета инфляции;
- г) нет правильного ответа.

1.26 Ликвидность инвестиций это понятие, характеризующее:

а) способность инвестора вовремя погашать долги;
б) потенциальная способность инвестиций в короткое время и без существенных финансовых потерь трансформироваться в денежные средства;

в) способность инвестиций в реинвестировании;

г) нет правильного ответа.

1.27 Как осуществляется текущий контроль в организации?

а) путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;

б) путем наблюдения за работой работников;

в) с помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;

г) путем докладов на собраниях и совещаниях.

1.28 Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?

а) получение высоких материальных вознаграждений;

б) гармонизация между трудом и капиталом;

в) признание заслуг;

г) постоянное повышение квалификации персонала.

1.29 Какая структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд и зарплата, учет и т.д.):

а) организационная;

б) функциональная;

в) ролевая;

г) социальная.

1.30 К концепции специализированного обучения квалифицированных кадров относятся следующие характеристики:

а) повышение внутренней производственной и внепроизводственной мобильности работника;

б) ориентация на ближайшее будущее;

в) меньшая привязанность работника к соответствующему рабочему месту;

г) развитие человеческих качеств, заложенных природой.

1.31 К внешней среде организации непрямого действия относятся:

а) поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;

б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;

в) цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;

г) партнеры, персонал, социально-психологические условия.

1.32 Обмен отличается от сделки:

а) отсутствием документального оформления;

б) сделка может состояться только при наличии более одного равнозначного объекта;

в) при сделке необходимо более 2-х сторон;

г) обмен может происходить только аналогичными товарами.

1.33 Если ставка дисконтирования ниже внутренней нормы доходности, то инвестирование будет:

а) прибыльным;

б) нейтральным;

в) убыточным;

г) нет правильного ответа.

1.34 Портфель ценных бумаг по сравнению с портфелем реальных инвестиционных проектов имеет:

а) более высокий уровень риска и более низкий уровень доходности;

б) более высокую ликвидность и управляемость;

в) более высокую инфляционную защищенность;

г) нет правильного ответа.

1.35 Как следует понимать мотивы престижа?

а) попытки работника занять высшую должность в организации;

б) попытки работника реализовать свою социальную роль, взять участие в общественно важной работе;

в) попытки работника получать высокую зарплату;

г) попытки работника взять участие в общественной работе.

1.36 К внутренним источникам финансирования проекта относятся:

а) ассигнования из федерального бюджета;

б) средства, полученные за счет размещения облигаций;

в) прямые иностранные инвестиции;

в) реинвестируемая часть чистой прибыли.

1.37 Процесс деловой оценки персонала не предполагает выполнение следующего:

а) разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации;

б) формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника;

в) предварительное исследование социально-психологического состояния коллектива;

г) определение места и времени проведения деловой оценки.

1.38 Для сокращения потребности в контроле целесообразно:

а) создавать организационные и социально-психологические условия для персонала;

б) создавать соответствующие социальные условия для персонала;

в) создавать соответствующие организационные условия для персонала;

г) постоянно повышать квалификацию персонала.

1.39 Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция

планирования, то Вы скажете, что это:

- а) установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
- б) установление целей организации;
- в) определение путей и средств выполнения заданий;
- г) моделирование действий организации.

1.40 Мотивация базируется на:

- а) потребностях и самовыражении;
- б) потребностях и вознаграждениях;
- в) вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- г) удовлетворении всех людей.

1.41 Что должны отражать современные принципы энергетического менеджмента:

- а) основные закономерности управления;
- б) основные связи, которые складываются в системе;
- в) основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
- г) обязательное наличие цели при управлении.

1.42 Эффект мультипликатора состоит:

- а) в превышении темпов роста доходов над темпами роста объема чистых инвестиций;
- б) в превышении темпов роста доходов над темпами роста объема валовых инвестиций;
- в) в превышении темпов роста чистых инвестиций над темпами роста доходов;
- г) нет верного ответа.

1.43 Основной формой материального стимулирования персонала энергетической организации является:

- а) премии;
- б) премии и зарплата;
- в) ценные подарки и зарплата;
- г) зарплата.

1.44 Обучение квалифицированных кадров является не эффективным в том случае, если связанные с ним издержки, будут в дальнейшем:

- а) выше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы;
- б) равны издержкам организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы;
- в) меньше издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы;
- г) верны, а и б.

1.45 Когда осуществляется заключительный контроль в организации?

- а) до фактического начала выполнения работ;
- б) после, выполнения запланированных работ;
- в) в ходе проведения определенных работ;
- г) после достижения поставленных целей.

1.46 Где по мнению отечественных и зарубежных специалистов менеджмента формировалась практика управления организацией?

- а) в Шумерии, Македонии, Риме, Киевской Руси;
- б) в Киевской Руси;
- в) в Риме и Шумерии;
- г) в Шумерии и Македонии.

1.47 Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?

- а) выполнение всеми работниками поставленных заданий;
- б) четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
- в) выполнение менеджерами поставленных заданий;
- г) выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий.

1.48 Стратегическое планирование в маркетинге:

- а) это средство решения повседневных задач маркетинга;
- б) метод принятия решений в маркетинговой деятельности;
- в) процесс определения этапов деятельности маркетинговой целенаправленности;
- г) метод исследования рыночной конъюнктуры.

1.49 Эффективной с экономической точки зрения для обучения квалифицированных кадров является концепция:

- а) многопрофильного обучения;
- б) ориентированная на личность;
- в) специального обучения;
- г) индивидуального обучения.

1.50 Главной целью формирования инвестиционного портфеля компании являются:

- а) обеспечение высоких темпов прироста капитала и повышения ликвидности инвестиционного портфеля;
- б) увеличение темпов прироста дохода и минимизация риска;
- в) обеспечение реализации инвестиционной стратегии компании путем подбора наиболее эффективных и безопасных объектов инвестирования;
- г) нет верного ответа.

1.51 Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- а) критический инцидент;
- б) интервью;
- в) упорядочение рангов;

г) парные сравнения.

1.52 Оперативные планы разрабатываются сроком на:

- а) полгода, месяц, декаду, неделю;
- б) по рабочим дням;
- в) 3-5 лет;
- г) 1 год.

1.53 Определяются следующие фазы жизненного цикла энергетической организации:

- а) создание, становление, развитие, возрождение;
- б) рождение, зрелость;
- в) рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение;
- г) создание, развитие, зрелость, старение.

1.54 Денежные притоки фирмы возникают в связи с тем, что она:

- а) формирует запас оборотных средств;
- б) нанимает наемных рабочих;
- в) приобретает основные фонды;
- г) привлекает кредиты.

1.55 Точка безубыточности:

- а) параметр, характеризующий порог рентабельности;
- б) показывает, при каком объеме продаж продукта будет достигнута самоокупаемость хозяйственной деятельности объекта инвестирования на стадии его эксплуатации;
- в) характеризует уровень текущих затрат к объему продаж;
- г) показывает уровень чистого дохода.

1.56 Темп инфляции:

- а) показатель обратный индекса инфляции;
- б) показатель, характеризующий прирост среднего уровня цен в рассматриваемом периоде;
- в) принципиальный выбор организационной структуры;
- г) показатель, используемый при формировании реальной ставки процента.

1.57 Какая из приведенных формулировок лучшим образом отражает цель государственной политики в области энергосбережения?

- а) надежное обеспечение страны топливно-энергетическими ресурсами, повышение эффективности их использования и снижение антропогенного воздействия топливно-энергетического комплекса на окружающую среду;
- б) сокращение объема расходуемых энергетических ресурсов;
- в) сокращение отставания России от ведущих стран по показателям энергоэффективности;
- г) приоритетное государственное инвестирование энергоэффективных проектов.

1.58 Назовите ожидаемый процент снижения энергоемкости внутреннего валового продукта в 2020 году (к 2007 году).

- а) 10,5;

- б) 12,5
- в) 11,5;
- г) 13,5.

1.59 Какой нормативно-правовой документ формирует ключевые понятия государственной политики в сфере энергосбережения?

а) Федеральный закон от 23.11.2009 № 261-ФЗ (ред. от 28.12.2013) «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014);

б) Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 321 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Энергоэффективность и развитие энергетики»;

в) Распоряжение Правительства РФ от 13.11.2009 № 1715-р «Об Энергетической стратегии России на период до 2030 года»;

г) Постановление Правительства РФ от 23.08.2010 № 646 (ред. от 26.03.2014) «О принципах формирования органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации перечня мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности в отношении общего имущества собственников помещений в многоквартирном доме».

1.60 Как осуществляется текущий контроль в организации энергосбережения?

а) путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;

б) путем наблюдения за работой работников;

в) с помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;

г) путем докладов на сборах и совещаниях.

1.61 Что такое энергосбережение?

б) достижение максимальной эффективности использования топливно-энергетических ресурсов при существующем уровне развития техники и технологии и соблюдении законодательства;

б) организационная, научная, практическая, информационная деятельность государственных органов, юридических и физических лиц, направленная на снижение расхода (потерь) топливно-энергетических ресурсов в процессе их добычи, переработки, транспортировки, хранения, производства, использования и утилизации;

в) совокупность всех природных и преобразованных видов топлива и энергии, используемых в республике;

г) научно-обоснованная абсолютная или удельная величина потребления топливно-энергетических ресурсов на производство продукции любого назначения, установленная нормативными документами.

1.62 Что такое горизонт планирования компании?

а) период времени, в сроках которого может проводиться данная компания;

б) период времени, за который рассчитывается эффект от реализации программы;

в) предел времени проведения компании;

г) нет правильного варианта.

1.63 Для чего используются методы управления:

а) призваны интенсифицировать процесс ресурсосбережения на уровне отдельного предприятия, сместив зону привлекательности мероприятий по ресурсосбережению в нужном направлении;

б) призваны расширить процесс ресурсосбережения на уровне отдельного предприятия, не смещая зону привлекательности мероприятий по ресурсосбережению в нужном направлении;

в) призваны воздействовать на работников как на средство производства;

г) нет верных ответов.

1.64 Какого типа метода управления ресурсосбережением на предприятии не существует?

а) инженерно-технологические;

б) экономические;

в) социально-психологические;

г) автоматические.

1.65 Комплекс принципов, факторов, методов, мероприятий, обеспечивающих неуклонное снижение расхода совокупных ресурсов на единицу валового национального продукта, представляет собой...

а) стратегию ресурсосбережения;

б) метод ресурсосбережения;

в) способ ресурсосбережения;

г) политику ресурсосбережения.

2 Вопросы в открытой форме.

2.1 Основной показатель, применяемый при расчете эффективности проекта, на основе которого принимается инвестиционное решение., – это _____

2.2 Деятельность, направленная на распространение знаний и другой информации с целью формирования определенных взглядов, представлений, эмоциональных состояний, оказания влияния на социальное поведение людей _____.

2.3 Определенная совокупность трудоспособного населения, участвующего в общественном производстве – это _____

2.4 Средства, принадлежащие организации (проекту) или находящиеся под его контролем _____

2.5 Что _____ это совокупность природных и произведенных энергоносителей, запасенная энергия которых при существующем уровне

развития техники и технологии доступна для использования в хозяйственной деятельности.

2.6 В условиях постоянного роста энергетической составляющей в затратах на производство продукции и оказание услуг особую актуальность приобретает управление энергетическими ресурсами _____

2.7 Целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению _____

2.8 Затраты, непосредственно связанные с реализацией мероприятий на объекте (строительно-монтажные работы, закупка и монтаж оборудования и т.д.). Определяются на основе проектной документации, договоров подряда на капитальный ремонт объекта, _____

2.9 Совокупность форм, составленных на основе документально обоснованных показателей финансового учета или прогноза – это _____

2.10 Это _____ структура, предназначенная для того, чтобы помочь служащим развить свои личные и организационные навыки, знания, и способности.

2.11 Способ преобразования имеющихся качественных характеристик персонала в результаты, способствующие достижению цели деятельности организации в настоящем и будущем – это _____

2.12 Это _____ объем продаж продукции (услуг, работ) за выбранный промежуток времени.

2.13 Изучение принципов и методов формирования и развития персонала – это _____

2.14 Строительство сталелитейного цеха – это проект _____ типа.

2.15 Создание обособленных фондов возмещения убытков при непредвиденных ситуациях за счет части собственных оборотных средств – это _____

2.16 Создание обособленных фондов возмещения убытков при непредвиденных ситуациях за счет части собственных оборотных средств – это _____

2.17 Это _____ совокупность технических и организационных мероприятий, направленных на повышение эффективности использования энергоресурсов и являющейся частью общей структуры управления предприятием.

2.18 Это _____ достижение технически возможной и экономически оправданной эффективности использования энергоресурсов при существенном уровне развития техники и технологии.

2.19 Измеряемые результаты, относящиеся к энергетической эффективности, использованию энергии и потреблению энергии – это _____

2.20 Это _____ переход к энергоэффективным технологиям во всех отраслях экономики, включая топливно-энергетический комплекс.

3 Вопросы на установление последовательности.

3.1 Установите последовательность разработки и создания организационных структур управления проектами:

1. Разработка организационной и методической документации
2. Детальное проектирование организационной структуры
3. Принципиальный выбор организационной структуры
4. Формирование организационной структуры

3.2 Установите последовательность энергоаудита:

1. Обработка и анализ полученной информации
2. Оформление итогового отчета
3. Разработка рекомендаций по энергосбережению
4. Инструментальное обследование
5. Сбор документальной информации.

3.3 Установите последовательность процесса управления рисками проекта:

1. Анализ факторов, формирующих риски проекта.
2. Определение приоритетных для минимизации рисков.
3. Мониторинг системы управления рисками проекта.
4. Определение методов снижения рисков.
5. Контроль результатов использования методов снижения рисков

проекта.

6. Количественный анализ рисков проекта.
7. Качественный анализ рисков проекта.

1.4 Установите последовательность энергетического аудита:

1. Подготовка и организация работ
2. Измерение
3. Составление энергетического баланса
4. Сбор данных
5. Возможности энергосбережения
6. Техобслуживание и ремонт
7. План мероприятий
8. Отчетность

3.5 Можно выделить пять основных признаков грядущих перемен:

1. Политические или демографические изменения;
2. Быстрый рост отрасли, к которой относится предприятие;
3. Несоответствие Вашего дела объективным потребностям;
4. Изменение технологий работы в отрасли;
5. Изменения в восприятии или смена моды.

3.6 Установите правильную последовательность действий руководителя при разрешении конфликта.

1. изучение причин возникновения конфликта;

2. ограничение числа участников конфликта;
3. анализ конфликта;
4. разрешение конфликта.
- 3.7 Установите последовательность:
 1. Политические или демографические изменения;
 2. Быстрый рост отрасли, к которой относится предприятие;
 3. Несоответствие Вашего дела объективным потребностям;
 4. Изменение технологий работы в отрасли;
 5. Изменения в восприятии или смена моды.
- 3.8 Установите последовательность процесса управления рисками проекта:
 1. Анализ факторов, формирующих риски проекта.
 2. Определение приоритетных для минимизации рисков.
 3. Мониторинг системы управления рисками проекта.
 4. Определение методов снижения рисков.
 5. Контроль результатов использования методов снижения рисков проекта.
- 3.9 Установите последовательность:
 1. Разработка организационной и методической документации
 2. Детальное проектирование организационной структуры
 3. Принципиальный выбор организационной структуры
 4. Формирование организационной структуры
- 3.10 Установите последовательность энергоаудита:
 1. Обработка и анализ полученной информации
 2. Оформление итого отчета
 3. Разработка рекомендаций по энергосбережению
 4. Инструментальное обследование
 5. Сбор документальной информации.

4 Вопросы на установление соответствия.

4.1 Установите характеристику к видам ресурсов:

1	Линейная	А	создание отдельной команды внутри организации, с целью решения задач проекта.
2	Функциональная	Б	наем со стороны специалистов для решения конкретных задач, создание самостоятельных бизнес единиц.
3	Матричная	В	за каждую часть проекта несет ответственность, назначенный менеджер.
4	Проектная	Г	жесткая иерархичность, централизованное принятие решений.

4.2 Соотнесите виды изменений с затрагивающими сферами:

1	Оперативно-организационные	А	виды и характер выпускаемой продукции.
2	Радикальные	Б	ресурсное обеспечение.
3	Эволюционные	В	стратегии развития.

4.3 Соотнесите методы оценки персонала:

1	Упорядочение рангов	А	проставление оценок по шкале с балльными оценками.
2	Критический инцидент	Б	сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям.
3	Шкалирование с соответствующими им примерами	В	создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения.

4.4 Установление соответствия:

1	Промышленно-производственный персонал	А	этот персонал включает работников, занятых на предприятиях общественного питания, в медицинских учреждениях, жилищно-коммунальном хозяйстве, в детских дошкольных учреждениях, домах отдыха и пансионатах, подсобных хозяйствах, числящихся на балансе предприятия.
2	Непромышленный персонал	Б	это работники основных и вспомогательных подразделений, заводоуправления, научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделов и бюро, бухгалтерии, планово-финансового отдела и др.
3	Рабочие с соответствующими им примерами	В	осуществляют производство продукции, вспомогательные заняты обслуживанием производственных процессов.

4.5 Соотнесите виды хозяйственной деятельности:

1	Коммандитное товарищество	А	часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд.
2	Товарищество с дополнительной ответственностью	Б	все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.
3	Полное товарищество с соответствующими им определениями	В	ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит.

4.6 Соотнесите виды рекламы с целью рекламы:

1	Информативная	А	информирование потребителей о достоинствах товара, его новых характеристиках и мерах по стимулированию продаж.
2	Убеждающая	Б	поддержание приверженности к марке товара.
3	Напоминающая	В	увеличение продаж и противодействие конкурентам (усиление рекламного воздействия за счёт увеличения охвата, частоты и силы).

4.7 Три возможные области стратегического выбора:

1	Оперативно-распорядительное решение	А	президент РФ.
2	Хозяйственно-руководящее решение	Б	начальник отдела.
3	Нормативное решение	В	директор предприятия.

4.8 Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой:

1	Роль лидера	А	постоянно собирает разнообразные сведения специализированного для своей работы характера, поступающие как из внешней среды, так и изнутри организации.
2	Роль связующего звена	Б	отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы.
3	Роль приемника информации	В	обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации.

4.9 Установите соответствие периода жизненного цикла организации составу выполняемых работ в каждом периоде:

1	Технико-экономическое обоснование	А	наращивание объемов работ, обеспечивающих окупаемость средств, вложенных в создание и освоение организации.
2	Создание	Б	работы по технико-экономическому обоснованию цели создания.
3	Окупаемость	В	наращивание производственных мощностей, обеспечивающих максимальный эксплуатационный эффект.
4	Максимизация эффекта	Г	формирование организации, разработка технологии производства.

4.10 Установление соответствия:

1	Серийное производство	А	это процесс научного обоснования целей, приоритетов, определения путей и средств их достижения.
2	Массовое производство	Б	это задание по выпуску и реализации продукции в ассортименте, соответствующего качества в натуральном и стоимостном выражении исходя из спроса и реальных возможностей предприятия в удовлетворении его на определенный период.
3	Производственная программа	В	это форма организации производства, для которой характерен выпуск изделий большими партиями (сериями) с установленной регулярностью выпуска.
4	Планирование	Г	представляет собой форму организации производства, характеризующуюся постоянным выпуском строго ограниченной номенклатуры изделий, однородных по назначению, конструкции, технологическому типу, изготавливаемых одновременно и параллельно.

4.11 Соотнесите виды изменений с затрагиваемыми сферами:

1	Оперативно-организационные	А	виды и характер выпускаемой продукции.
2	Радикальные	Б	ресурсное обеспечение.
3	Эволюционные	В	стратегии развития.

4.12 Соотнесите методы оценки персонала:

1	Упорядочение рангов	А	проставление оценок по шкале с балльными оценками.
2	Критический инцидент	Б	сравнение сотрудников между собой лишь по отдельным показателям.
3	Шкалирование	В	создание критической ситуации и наблюдение за

	соответствующими им примерами		поведением человека в процессе ее разрешения создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения.
--	-------------------------------	--	---

4.13 Установление соответствия:

1	Промышленно-производственный персонал	А	этот персонал включает работников, занятых на предприятиях общественного питания, в медицинских учреждениях, жилищно-коммунальном хозяйстве, в детских дошкольных учреждениях, домах отдыха и пансионатах, подсобных хозяйствах, числящихся на балансе предприятия.
2	Непромышленный персонал	Б	это работники основных и вспомогательных подразделений, заводоуправления, научно-исследовательских и опытно-конструкторских отделов и бюро, бухгалтерии, планово-финансового отдела и др.
3	Рабочие соответствующими им примерами	с В	осуществляют производство продукции, вспомогательные заняты обслуживанием производственных процессов.

4.14 Соотнесите виды хозяйственной деятельности:

1	Коммандитное товарищество	А	часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд.
2	Товарищество с дополнительной ответственностью	Б	все ее участники занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.
3	Полное товарищество с соответствующими им определениями	В	ее участники отвечают по долгам предприятия своими взносами в уставной фонд, а при недостатке этих сумм - дополнительное имущество, которое им принадлежит.

4.15 Соотнесите виды рекламы с целью рекламы:

1	Информативная	А	информирование потребителей о достоинствах товара, его новых характеристиках и мерах по стимулированию продаж.
2	Убеждающая	Б	поддержание приверженности к марке товара.
3	Напоминающая	В	увеличение продаж и противодействие конкурентам (усиление рекламного воздействия за счёт увеличения охвата, частоты и силы).

4.16 Три возможные области стратегического выбора:

1	Оперативно-распорядительное решение	А	президент РФ.
2	Хозяйственно-руководящее решение	Б	начальник отдела.
3	Нормативное решение	В	директор предприятия.

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в

рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100–50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 КОМПЕТЕНТНОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ

Компетентностно-ориентированная задача № 1

Определите перечень возможных изменений при внедрении нового энергосберегающего оборудования на предприятие «Н» (замена 1 производственной линии из трех), специализирующегося на выпуске железобетонных плит и изделий. Измениться ли представленный перечень, если ограничить объем инвестиционных ресурсов на 50%? Определите возможные преимущества применения методов управления для данного примера. Обоснуйте выбор организационной структуры управления для данного проекта, при условии, что на предприятии работает более 1 500 человек. Предложите меры по эффективному управлению изменениями и снижению уровня неопределённости.

Компетентностно-ориентированная задача № 2

Компания начинает строительство многоподъездного девятиэтажного здания по энергосберегающему проекту в новом районе города. Время строительства от стадии замысла до сдачи в эксплуатацию 3 года. Проект реализуется за счет 50% собственных средств и 50% привлеченных, через

систему долевого участия. Представьте все возможные изменения в процессе реализации инвестиционного проекта по фазам жизненного цикла. Составьте перечень возможных рисков проекта с детальной классификацией по фазам жизненного цикла. Предложите перечень мероприятий по снижению уровня риска.

Компетентностно-ориентированная задача № 3

1. Описать систему управления деятельностью "Реализация продукции энергетического предприятия" с помощью управленческих функций.

2. Составить организационную структуру управления энергетическим предприятием из заданных элементов.

3. Перечислить службы, которые чаще всего подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам крупного энергетического предприятия. Раскрыть их функции.

4. Проанализировать материалы экспертной оценки деятельности главного технолога предприятия.

5. Разработать производственную ситуацию по постановке задачи руководителем подчиненным с использованием мотивационных социально-психологических методов управления.

6. Дать определение понятия "лидерство" в коллективе. Объяснить, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.

Компетентностно-ориентированная задача № 4

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Компетентностно-ориентированная задача № 5

Крупная энергетическая компания имеет самый высокий процент текучести кадров. Работа достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием в данную энергетическую компанию осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

Компетентностно-ориентированная задача № 6

Отдел человеческих ресурсов многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре ежегодного аттестационного собеседования с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали:

- Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

О чем говорят результаты опроса? В чем причины сложившейся ситуации? Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов?

Компетентностно-ориентированная задача № 7

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 500\$ плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе. Каковы, по Вашему, причины такого поступка? Какие мотивационные требования нарушены? Что следует предпринять, чтобы вернуть работников? Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Компетентностно-ориентированная задача № 8

Подчиненный в одной из крупнейших энергетических компаний ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию.

Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите какие действия характерны в первой и второй ситуации.

Компетентностно-ориентированная задача № 9

По имеющимся данным рассчитайте срок окупаемости и NPV энергосберегающего проекта:

Показатели	Под. пер-д	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	5 кв.
Сальдо по операционной деятельности	-12750	-15597,6	124,25	45787,27	36092,07	28513,55
Сальдо по инвестиционной деятельности	-5500	-15000	-34434,19	0	0	0
Сальдо по финансовой деятельности	-	10000	-	-	-	-

Компетентностно-ориентированная задача № 10

В подчинении у бригадира Иванова Анатолия ООО «Энергосетьтранс» три рабочих: Петухов Андрей, Сергеев Дмитрий, Дмитриев Олег. В настоящее время близится к своему завершению первый квартал 2017 года. По результатам работы за квартал каждый сотрудник должен получить премиальную надбавку к окладу, который составляет в среднем 24 тысяч рублей. Бригадир необходимо принять управленческое решение по распределению прибыли в размере 30 тысяч рублей между тремя сотрудниками. Каким образом ему следует поступить?

При ответе на этот вопрос учтите следующие факты:

а) по результатам работы за квартал Андрей и Олег работали без нареканий, а вот за Дмитрием несколько раз были замечены незначительные нарушения трудовой дисциплины;

б) все сотрудники справились с возложенными на них заданиями в срок, поэтому уровень производительности труда находится на высоком уровне у всех троих;

в) говоря про качество работы, то Андрей выполнил возложенную на него работу хорошо, у Дмитрия и Олега имели незначительные ошибки;

г) высокое чувство ответственности, проявление инициативы и сильное рвение к работе наблюдается только у Андрея, в то время как два других сотрудника демонстрируют среднее стремление к работе. Возможно, это объясняется тем, что Андрей работает на предприятии всего лишь 1,5 года, в то время как трудовой стаж Дмитрия и Олега составляет 4 и 5 лет, соответственно;

д) нераспределенная прибыль будет направлена в резервный фонд подразделения.

Компетентностно-ориентированная задача № 11

Требуется определить влияние различных факторов на динамику производительности труда в энергосервисной компании ООО «Энергопрогрес», а также относительное отклонение фактического фонда оплаты труда от плановой величины. Среднее количество дней, отработанных одним рабочим, в прошлом году составило 250, в отчетном – 240. Среднедневная выработка одного рабочего в прошлом году составила 50 выполненных заказов, в отчетном году – 60. По плану фонд оплаты труда должен был составить 200 млн. руб., а фактически был равен 210 млн руб. Выручка предприятия по плану и фактически составила соответственно 800 и 980 млн руб. Коэффициент отставания заработной платы от производительности труда следует принять равным 0,8.

Компетентностно-ориентированная задача № 12

Рассчитать заработную плату слесаря по ремонту и обслуживанию энергооборудования 6-го разряда ООО «Энергопрогрес», труд которого оплачивается по повременно-премиальной форме. Установленная часовая ставка рабочего составляет 157,7 руб. За месяц отработано 24 смены, из них 8 ночных смен и одна смена в праздничный день с сокращенной продолжительностью смены на один час (7 часов).

Принято во внимание, что в ООО «Энергопрогрес» установлены следующие виды премиальных надбавок: за выполнение производственной программы – 10%, за обеспечение роста производительности труда – 20%, за экономию материальных ресурсов – 5% от месячной заработной платы.

Компетентностно-ориентированная задача № 13

Необходимо определить заработную плату членов команды, занимающихся комплексным ремонтом энергооборудования, по смешанной системе оплаты труда, если размер месячного фонда оплаты труда составил 310000 руб. Состав команды по управлению проектом составляет 5 человек:

Член команды	Квалификационный балл	Отработанное время. ч	Коэффициент трудового участия
Старший мастер	4,5	165	1,1
Мастер	3,5	165	1,0
Технический консультант	3,0	165	1,2
Техник	2,0	170	0,8
Слесарь	1,0	190	0,9

Компетентностно-ориентированная задача № 14

Иванов В.П., слесарь-ремонтник 4-го разряда ООО «Легион» за месяц отработал 192 ч и полностью выполнил установленное ему месячное нормированное задание, которое составляло 211 нормо-часов. По действующим условиям премирования за высокое качество выполненных работ выплачивается премия в размере 15%, за каждый процент перевыполнения – 2% месячного тарифа. Рассчитать заработную плату

рабочего при условии, что им были выполнены все показатели. Месячную базовую ставку заработной платы принять равной 27500 рублей.

Компетентностно-ориентированная задача № 15

Составьте плановый баланс рабочего времени слесаря-ремонтника в случае прерывной производственной недели (8-часовой рабочий день, 5-дневная рабочая неделя) при известных данных:

Показатели	Значение
Календарный фонд рабочего времени	...
Число выходных дней согласно графику	...
Номинальный фонд рабочего времени	...
	42
Невыходы на работу по различным причинам:	30
– основной и дополнительный отпуск;	2
– болезни;	10
– учеба	
Эффективный фонд рабочего времени:	
– дни	...
– часы	...

Компетентностно-ориентированная задача № 16

Определите перечень возможных изменений при внедрении нового энергосберегающего оборудования на предприятие «Н» (замена 1 производственной линии из трех), специализирующегося на выпуске железобетонных плит и изделий. Изменится ли представленный перечень, если ограничить объем инвестиционных ресурсов на 80%? Определите возможные преимущества применения методов управления для данного примера. Обоснуйте выбор организационной структуры управления для данного проекта, при условии, что на предприятии работает более 1 800 человек. Предложите меры по эффективному управлению изменениями и снижению уровня неопределённости.

Компетентностно-ориентированная задача № 17

Компания начинает строительство многоподъездного девятиэтажного здания по энергосберегающему проекту в новом районе города. Время строительства от стадии замысла до сдачи в эксплуатацию 4 года. Проект реализуется за счет 40% собственных средств и 40% привлеченных, через систему долевого участия. Представьте все возможные изменения в процессе реализации инвестиционного проекта по фазам жизненного цикла. Составьте перечень возможных рисков проекта с детальной классификацией по фазам жизненного цикла. Предложите перечень мероприятий по снижению уровня риска.

Компетентностно-ориентированная задача № 18

1. Описать систему управления деятельностью «Реализация продукции энергетического предприятия» с помощью управленческих функций.
2. Составить организационную структуру управления энергетическим предприятием из заданных элементов.
3. Перечислить службы, которые чаще всего подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам крупного энергетического предприятия. Раскрыть их функции.
4. Проанализировать материалы экспертной оценки деятельности главного технолога предприятия.
5. Разработать производственную ситуацию по постановке задачи руководителем подчиненным с использованием мотивационных социально-психологических методов управления.
6. Дать определение понятия "лидерство" в коллективе. Объяснить, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.

Компетентностно-ориентированная задача №19

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Компетентностно-ориентированная задача № 20

Крупная энергетическая компания имеет самый высокий процент текучести кадров. Работа достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов. Прием в данную энергетическую компанию осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

Компетентностно-ориентированная задача № 21

Отдел человеческих ресурсов многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего

времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 60 из разосланных 204 анкет. Результаты опроса показали:

- Что 55 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 40 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 55 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 18 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

О чем говорят результаты опроса? В чем причины сложившейся ситуации? Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов?

Компетентностно-ориентированная задача № 22

Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 600\$ плюс 15% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а «сдельщина» увеличилась до 50% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе. Каковы, по вашему, причины такого поступка? Какие мотивационные требования нарушены? Что следует предпринять, чтобы вернуть работников? Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Компетентностно-ориентированная задача № 23

Подчиненный в одной из крупнейших энергетических компаний ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой - аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите какие действия характерны в первой и второй ситуации.

Компетентностно-ориентированная задача № 24

По имеющимся данным рассчитайте срок окупаемости и NPV энергосберегающего проекта:

Показатели	Под-пер-д	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	5 кв.
Сальдо по операционной деятельности	-12750	-15597,6	124,25	45787,27	36092,07	28513,55
Сальдо по инвестиционной деятельности	-5500	-15000	-34434,19	0	0	0
Сальдо по финансовой деятельности	-	10000	-	-	-	-

Компетентностно-ориентированная задача № 25

В подчинении у бригадира Иванова Анатолия ООО «Энергосетьтранс» три рабочих: Петухов Андрей, Сергеев Дмитрий, Дмитриев Олег. В настоящее время близится к своему завершению первый квартал 2021 года. По результатам работы за квартал каждый сотрудник должен получить премиальную надбавку к окладу, который составляет в среднем 28 тысяч рублей. Бригадир необходимо принять управленческое решение по распределению прибыли в размере 45 тысяч рублей между тремя сотрудниками. Каким образом ему следует поступить?

При ответе на этот вопрос учтите следующие факты:

е) по результатам работы за квартал Андрей и Олег работали без нареканий, а вот за Дмитрием несколько раз были замечены незначительные нарушения трудовой дисциплины;

ж) все сотрудники справились с возложенными на них заданиями в срок, поэтому уровень производительности труда находится на высоком уровне у всех троих;

з) говоря про качество работы, то Андрей выполнил возложенную на него работу хорошо, у Дмитрия и Олега имели незначительные ошибки;

и) высокое чувство ответственности, проявление инициативы и сильное рвение к работе наблюдается только у Андрея, в то время как два других сотрудника демонстрируют среднее стремление к работе. Возможно, это объясняется тем, что Андрей работает на предприятии всего лишь 1,5 года, в то время как трудовой стаж Дмитрия и Олега составляет 4 и 5 лет, соответственно;

к) нераспределенная прибыль будет направлена в резервный фонд подразделения.

Компетентностно-ориентированная задача № 26

Требуется определить влияние различных факторов на динамику производительности труда в энергосервисной компании ООО «Энергопрогрес», а также относительное отклонение фактического фонда оплаты труда от плановой величины. Среднее количество дней, отработанных одним рабочим, в прошлом году составило 340, в отчетном – 240. Среднедневная выработка одного рабочего в прошлом году составила 50 выполненных заказов, в отчетном году – 70. По плану фонд оплаты труда

должен был составить 250 млн. руб., а фактически был равен 210 млн руб. Выручка предприятия по плану и фактически составила соответственно 900 и 980 млн руб. Коэффициент отставания заработной платы от производительности труда следует принять равным 0,8.

Компетентностно-ориентированная задача № 27

Рассчитать заработную плату слесаря по ремонту и обслуживанию энергооборудования 6-го разряда ООО «Энергопрогрес», труд которого оплачивается по повременно-премиальной форме. Установленная часовая ставка рабочего составляет 2000 руб. За месяц отработано 24 смены, из них 8 ночных смен и одна смена в праздничный день с сокращенной продолжительностью смены на один час (7 часов).

Принято во внимание, что в ООО «Энергопрогрес» установлены следующие виды премиальных надбавок: за выполнение производственной программы – 10%, за обеспечение роста производительности труда – 20%, за экономию материальных ресурсов – 5% от месячной заработной платы.

Компетентностно-ориентированная задача № 28

Необходимо определить заработную плату членов команды, занимающихся комплексным ремонтом энергооборудования, по смешанной системе оплаты труда, если размер месячного фонда оплаты труда составил 310000 руб. Состав команды по управлению проектом составляет 5 человек:

Член команды	Квалификационный балл	Отработанное время. ч	Коэффициент трудового участия
Старший мастер	4,5	165	1,1
Мастер	3,5	165	1,0
Технический консультант	3,0	165	1,2
Техник	2,0	170	0,8
Слесарь	1,0	190	0,9

Компетентностно-ориентированная задача № 29

Иванов В.П., слесарь-ремонтник 4-го разряда ООО «Легион» за месяц отработал 192 ч и полностью выполнил установленное ему месячное нормированное задание, которое составляло 320 нормо-часов. По действующим условиям премирования за высокое качество выполненных работ выплачивается премия в размере 10%, за каждый процент перевыполнения – 3% месячного тарифа. Рассчитать заработную плату рабочего при условии, что им были выполнены все показатели. Месячную базовую ставку заработной платы принять равной 31500 рублей.

Компетентностно-ориентированная задача № 30

Составьте плановый баланс рабочего времени слесаря-ремонтника в случае прерывной производственной недели (8-часовой рабочий день, 5-дневная рабочая неделя) при известных данных:

Показатели	Значение
------------	----------

Календарный фонд рабочего времени	...
Число выходных дней согласно графику	...
Номинальный фонд рабочего времени	...
Невыходы на работу по различным причинам:	42
– основной и дополнительный отпуск;	30
– болезни;	2
– учеба	10
Эффективный фонд рабочего времени:	
– дни	...
– часы	...

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале (для зачета) следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по дихотомической шкале</i>
100 – 50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или

наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.