

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.03.2026 22:14:37
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



**Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ,
ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА**

УТВЕРЖДАЮ
И.о. директора
международного института
инновационной экономики,
лидерства и менеджмента
_____ А.А. Панарин
«17» декабря 2025 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине:
**Административно - хозяйственная поддержка и сопровождение
деятельности организации**

**Направление подготовки/специальности:
38.04.02 Менеджмент
(уровень магистратуры)**

**Направленность/профиль
«Менеджмент современной организации»**

**форма обучения:
очная, заочная**

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Административно- хозяйственная поддержка и сопровождение деятельности организации». 38.04.02 Менеджмент, направленность (профиль): «Менеджмент современной организации» / Л.И. Гончарова – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 73с.

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: Гончарова Л.И., доцент, к.э.н.

Заведующий кафедрой: _____ / Гончарова Л.И., доцент, к.э.н.

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Административно- хозяйственная поддержка и сопровождение деятельности организации» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Административно-хозяйственная поддержка и сопровождение деятельности организации». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы
6	Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с

	образовательной программы подготовки	оценкой/экзамену
--	--------------------------------------	------------------

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	Гончарова Л.И.
Кафедра	Инновационного менеджмента и предпринимательства
Наименование дисциплины	«Административно- хозяйственная поддержка и сопровождение деятельности организации».
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмент
Направление подготовки / специальность	38.04.02 Менеджмент
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	
Общее время тестирования (мин)	90 мин
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	
Размещенность на веб-сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	Да

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1	Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации	ИПК-1.1 Знать: Стратегия развития и бизнес- план организации ИПК-1.2 Уметь: Контролировать и организовывать процессы управления и административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой, используя методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления
ПК- 5	Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата
ПК- 6	Способен подготавливать предложения по совершенствованию и повышению эффективности	ИПК-6.1 Знать: Структуру и принципы организации административной, хозяйственной и организационной поддержки

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
	административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов	ИПК-6.2 Уметь: Определять и внедрять способы достижения целей и реализации поставленных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе развития организации

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
Тема 1. Разработка стратегии и управление административным хозяйственным комплексом	ПК-1.Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административным	ИПК-1.1 Знать: Стратегия развития и бизнес- план организации	<i>Задания закрытого типа на установление соответствия.</i> Знание Стратегии развития организации необходимо руководителю АХК для того, чтобы трансформировать стратегические цели (например, расширение, цифровизацию или оптимизацию затрат) в конкретные операционные задачи своего комплекса (такие как подготовка инфраструктуры, внедрение новых систем или сокращение эксплуатационных расходов), обеспечивая тем самым материально-техническую и ресурсную базу для достижения общих плановых показателей. Установите соответствие между элементами Стратегии развития организации и конкретными

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме					
(АХК) в организации	ой, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации		задачами административно-хозяйственного комплекса (АХК), которые напрямую вытекают из этих элементов для их обеспечения.					
			Элементы Стратегии:		Задачи АХК:			
			1	Цель: Выход на новые региональные рынки в течение 3 лет.	А	Разработка и реализация программы энергосбережения, переход на договоры с более выгодными тарифами, оптимизация затрат на эксплуатацию и аренду неэффективно используемых площадей.		
			2	Стратегическая инициатива: Внедрение цифровых технологий и автоматизация основных бизнес-процессов	Б	Организация ремонта и перепланировки помещений в новых городах, поиск и оснащение новых офисов, налаживание работы с местными поставщиками коммунальных и хозяйственных услуг.		
			3	Финансовый показатель плана: Сокращение операционных затрат на 15% без снижения качества	В	Модернизация систем кондиционирования и вентиляции, закупка эргономичной офисной мебели, постоянный мониторинг чистоты и порядка в общественных зонах.		
			4	Ценностное предложение (часть бизнес-модели): Обеспечение высочайшего уровня сервиса и комфорта для клиентов в офисных центрах.	Г	Внедрение системы контроля и управления доступом (СКУД), умных систем учета ресурсов, организация бесперебойного интернет-соединения и ИТ-инфраструктуры.		
			5	План повышения производительности труда: Увеличение фонда рабочего времени сотрудников ключевых отделов.	Д	Улучшение условий на рабочих местах, организация здорового питания в столовой, обеспечение бесперебойной работы оргтехники и оборудования для минимизации простоев.		
			Ответ:					
1	2	3	4	5				

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме														
			Ключ: <table border="1" data-bbox="981 252 2074 323"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>Г</td> <td>А</td> <td>В</td> <td>Д</td> </tr> </table>					1	2	3	4	5	Б	Г	А	В	Д
1	2	3	4	5													
Б	Г	А	В	Д													
			<p>Задания закрытого типа на установление соответствия. Знание этапов цикла стратегического управления (от анализа и планирования до контроля и корректировки) необходимо для того, чтобы АХК мог последовательно трансформировать общие цели в конкретные задачи по обеспечению ресурсами, своевременно адаптировать свои операционные планы и таким образом гарантировать, что материально-техническая база не станет «узким местом», а будет надежным фундаментом для реализации бизнес-плана. Установите соответствие между этапами цикла стратегического управления в организации и ключевыми вопросами/задачами для АХК, которые необходимо решить на каждом этапе для поддержки стратегии и бизнес-плана.</p>														
				Этапы стратегического управления:		Вопросы/задачи для АХК:											
			1	Анализ и диагностика (оценка текущего состояния).	А	"Соответствует ли наша текущая материально-техническая база (здания, оборудование, транспорт) амбициям по расширению? Каковы наши текущие операционные затраты на содержание?"											
			2	Формулировка стратегии и целей.	Б	"Как мы будем ежедневно обеспечивать бесперебойную работу, безопасность и комфорт в рамках утвержденного бюджета? Готовы ли наши мощности к пиковым нагрузкам?"											
			3	Планирование и бюджетирование (разработка бизнес-плана).	В	"Какие капитальные вложения в инфраструктуру необходимы на следующий год? Какой бюджет на эксплуатацию и содержание закладывается в финансовый план?"											
			4	Исполнение и операционная деятельность	Г	"Укладываемся ли мы в плановые показатели по энергопотреблению, ремонтному фонду, затратам на услуги? Эффективны ли новые											

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме					
			5	Контроль и мониторинг выполнения.	Д	системы, которые мы внедрили?" "Какие требования к помещениям, оборудованию, логистике и безопасности вытекают из новых стратегических целей? Какие активы нам потребуются?"		
Ответ:								
1	2	3	4	5				
Ключ:								
1	2	3	4	5				
А	Д	В	Б	Г				
<p>Задания закрытого типа на установление последовательности. Расположите приведенные ниже действия руководителя или отдела АХК в правильной логической последовательности их выполнения в рамках годового цикла стратегического планирования и бюджетирования организации.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать и согласовать детальный бюджет АХК на следующий год (статьи эксплуатации, ремонта, закупок) в рамках общего бизнес-плана. 2. Разработать и утвердить планы-графики эксплуатационных работ, закупок и ремонтов на год. 3. Получить от руководства компании утвержденную Стратегию развития и годовой бизнес-план. 4. Провести аудит текущего состояния активов (здания, оборудование, транспорт) и анализ операционных затрат АХК за прошлый период. 5. Участвовать в стратегической сессии компании для понимания общих целей и инициатив на планируемый период. 6. Сформулировать цели и инициативы АХК на плановый период, направленные на поддержку общеорганизационной стратегии (например: «Обеспечить инфраструктурную готовность к открытию двух новых филиалов»). 7. Довести утвержденные планы и показатели (KPI) до сотрудников подразделения АХК. <p>Ответ:</p>								

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме																																			
			<table border="1" data-bbox="981 220 2078 252"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p data-bbox="981 260 1059 284">Ключ:</p> <table border="1" data-bbox="981 292 2078 323"> <tr> <td>1</td><td>4</td><td>3</td><td>6</td><td>2</td><td>5</td><td>7</td> </tr> </table> <p data-bbox="981 400 1827 424">Задания закрытого типа на установление последовательности.</p> <p data-bbox="981 432 2078 560">В бизнес-плане компании заложена стратегическая инициатива: «Оптимизация затрат на содержание офисных площадей на 20% через консолидацию и модернизацию в течение двух лет». Расположите этапы реализации этой инициативы со стороны АХК в правильной логической последовательности.</p> <ol data-bbox="981 568 2078 1031" style="list-style-type: none"> 1. Организовать переезд сотрудников, настроить работу на новом месте, передать освобождаемые площади арендодателю. 2. Разработать 2-3 варианта плана консолидации (с разной степенью модернизации) с расчетом затрат, сроков окупаемости и экономического эффекта. 3. Провести мониторинг новых эксплуатационных затрат, сравнить их с плановыми показателями и зафиксировать достигнутый экономический эффект. 4. Провести детальный анализ текущей загрузки и стоимости содержания всех площадей (аренда, коммуналка, уборка, охрана). 5. Составить детальный технический проект модернизации выбранного здания (перепланировка, инженерные системы, ремонт). 6. Выбрать и утвердить оптимальный вариант с руководством, заложить необходимые инвестиции и операционные расходы в бюджетный план. 7. Провести тендеры, заключить договоры с подрядчиками на ремонт, закупку оборудования и перевозку, контролировать исполнение работ. <p data-bbox="981 1038 1059 1062">Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="981 1070 1921 1102"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p data-bbox="981 1110 1059 1134">Ключ:</p> <table border="1" data-bbox="981 1142 1921 1174"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>6</td><td>5</td><td>7</td><td>3</td> </tr> </table>																1	4	3	6	2	5	7								1	2	6	5	7	3
1	4	3	6	2	5	7																																
1	2	6	5	7	3																																	
Тема 2. Организация складского	ПК- 5. Способен проводить	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-	<p data-bbox="981 1257 1995 1313">Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p data-bbox="981 1321 2078 1345">На складе готовой продукции крупного дистрибьютора наблюдается постоянный рост</p>																																			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
<p>хозяйства организации и учет товарно-материальных ценностей (ТМЦ), для обеспечения оптимальных условий труда</p>	<p>мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>процессов</p>	<p>затрат на хранение, при этом менеджеры по продажам часто жалуются на отсутствие ключевых позиций в наличии («нулевой» остаток). Руководство ставит задачу повысить эффективность складской логистики. Какой метод анализа бизнес-процессов будет НАИБОЛЕЕ эффективен для первоначальной диагностики системной проблемы и выявления «узких мест»?</p> <p>А) Метод «Шесть сигм» (DMAIC) для глубокого анализа дефектов конкретной операции. Б) Расчет и анализ ключевых показателей эффективности (KPI) складской деятельности. В) Фотография рабочего дня кладовщика. Г) ABC-XYZ анализ товарных запасов.</p> <p>Ответ: Ключ: Г Обоснование: ABC-XYZ анализ.</p> <p>В условиях одновременного роста затрат и возникновения дефицита ключевая проблема, скорее всего, лежит в области неоптимального управления товарным портфелем и запасами. ABC-XYZ анализ является фундаментальным методом, который позволяет классифицировать ТМЦ по степени важности и характеру спроса. Он напрямую укажет на системные ошибки: перезапас медленно оборачивающихся, но дорогих товаров (группы AY, AZ), что ведет к росту затрат на хранение, и недостаток быстропродаваемых и прогнозируемых позиций (AX, BX), что вызывает дефицит. Другие методы (KPI, Шесть сигм, фотография дня) полезны на следующем этапе для детального изучения конкретных процессов, выявленных данным анализом.</p> <p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</i></p> <p>Для повышения безопасности и оптимальности условий труда на складе запчастей внедрена система штрихкодирования и мобильного терминала сбора данных (ТСД). Теперь кладовщик не заполняет бумажные карточки учета, а сканирует товар и место. Какой метод контроля бизнес-процессов НАИБОЛЕЕ ПОЛНО позволит оценить успешность этого нововведения с точки зрения как операционной эффективности, так и влияния на условия труда?</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>А) Сравнение данных инвентаризации до и после внедрения системы. Б) Измерение времени выполнения стандартной операции «отбор заказа» до и после внедрения. В) Комплексный анализ по методу «Затраты — Выгоды» (Cost-Benefit Analysis). Г) Опрос удовлетворенности сотрудников новыми условиями труда. Ответ: Ключ: В Обоснование: Задача требует оценки полноты эффекта, включая оптимальность условий труда. СВА является универсальным методом для оценки инвестиционных проектов, к которым относится внедрение ИТ-системы. Он позволяет учесть и сопоставить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты: капитальные (ТСД, ПО) и операционные (обслуживание, обучение). 2. Выгоды (Benefits): прямые (сокращение времени операций — вариант Б, снижение ошибок и расхождений при инвентаризации — вариант А, высвобождение площадей) и косвенные (улучшение эргономики, снижение монотонности труда, повышение точности навигации и, как следствие, безопасности — что косвенно можно оценить через опрос, вариант Г). Таким образом, СВА интегрирует в себе данные, полученные другими методами, и дает комплексную финансово-экономическую и качественную оценку успешности проекта. <p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</i> Руководство поставило задачу улучшить условия труда на складе (снизить физическую нагрузку, повысить эргономику и безопасность) и одновременно оптимизировать логистические процессы для ускорения отбора заказов. Какие из предложенных методов анализа бизнес-процессов НАИБОЛЕЕ ПРИМЕНИМЫ для комплексного решения этой задачи? Выберите ВСЕ подходящие варианты. А) FMEA-анализ (Анализ видов и последствий отказов) для оценки рисков травматизма и сбоев в процессе отбора. В) Стоимостной анализ процесса (Activity-Based Costing) для расчета затрат на каждую операцию. С) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping, VSM) для</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>визуализации всего потока от поступления заказа до отгрузки. D) Бенчмаркинг (сравнение с показателями складов-лидеров отрасли). E) Анализ временных циклов (Cycle Time Analysis) с хронометражем операций. Ответ: Ключ: А, С, Е Обоснование VSM (С) – это базовый метод для «видения» всего процесса. Он позволяет выявить все виды потерь (муда), в том числе лишние перемещения, избыточную обработку и ожидания, которые напрямую создают неоптимальные условия труда (усталость) и снижают скорость. FMEA (А) – метод, который системно оценивает потенциальные риски. Применительно к условиям труда он поможет выявить операции с высоким риском травм, перенапряжения или ошибок из-за усталости, дав им количественную оценку для приоритизации улучшений. Анализ временных циклов (Е) – предоставляет объективные данные для VSM и FMEA. Хронометраж выявит наиболее трудоемкие и, следовательно, потенциально самые утомительные операции, на которых нужно сосредоточить усилия по эргономике и механизации.</p> <p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</i></p> <p>После реорганизации системы хранения (внедрение паллетного стеллажного хранения с адресным учетом) необходимо проконтролировать, соблюдаются ли новые стандарты работы и дают ли они ожидаемый эффект. Какие методы контроля бизнес-процессов ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ в первые 3-6 месяцев после внедрения? Выберите ВСЕ подходящие варианты. А) Ежедневный рандомный выборочный контроль (спот-чек) нескольких ячеек хранения на соответствие адресности и правилам размещения. В) Полная ежемесячная инвентаризация всего склада с остановкой операций. С) Автоматический контроль через WMS: анализ отчетов о несанкционированных размещениях и ошибках сканирования. D) Регулярный фотографический контроль (еженедельное фотофиксирование</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>ключевых зон) для оценки поддержания порядка (5S). Е) Проведение стратегической сессии для обсуждения дальнейшего развития склада. Ответ: Ключ: А, С, D Обоснование: Контроль после внедрения изменений должен быть оперативным, регулярным и комплексным, чтобы быстро выявлять отклонения и закреплять новые практики.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Автоматический контроль через WMS (С) – это основа. Он обеспечивает постоянный мониторинг соблюдения заложенных в систему бизнес-правил (например, запрет размещения без сканирования). • Выборочный контроль (А) – это гибкий инструмент надзора, который демонстрирует персоналу внимание руководства к новым стандартам и дополняет автоматику там, где она не все охватывает (например, чистота в ячейке). • Фотографический контроль по 5S (D) – эффективный метод визуального управления, позволяющий легко оценить состояние зон хранения и проходов, что критично для безопасности и эффективности новой системы.
<p>Тема 3. Организация процесса закупок и управление контрактами в сфере АХП.</p>	<p>ПК- 6. Способен подготавливать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных</p>	<p>ИПК-6.1 Знать: Структуру и принципы организации административной, хозяйственной и организационной поддержки</p>	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом Выделите, как на каждом из 5 этапов процедуры закупок оборудования реализуются четыре принципа: плановость, экономическая целесообразность, контроль, функциональное разделение обязанностей. Приведите по одному примеру на принцип. Определите роли трёх подразделений (отдел-инициатор, отдел разработки, АХК) и покажите, как их взаимодействие обеспечивает контроль и разделение обязанностей. Назовите два риска при нарушении процедуры (например, закупка по устной просьбе) и предложите меры их предотвращения. Составьте чек-лист из 5 пунктов для проверки соблюдения принципов на этапе приёмки оборудования. Действия должны строиться на принципах плановости, экономической целесообразности, контроля и функционального разделения обязанностей в рамках структуры АХК и ее взаимодействия с другими подразделениями. Ответ:</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	ых бизнес-процессов		<p>1. Инициация и техническое задание (Принцип: Взаимодействие и обоснованность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие со структурой: Зафиксировать потребность от отдела-инициатора в виде официальной служебной записки. Не действовать на основании устной просьбы. • Привлечение экспертизы: Совместно с отделом разработки (технические специалисты) составить детальное техническое задание (ТЗ) с обязательными и желательными характеристиками оборудования, требованиями по безопасности, гарантии. Здесь проявляется принцип функциональности — закупочный отдел АХК обеспечивает процедуру, а содержание ТЗ определяет профильное подразделение. <p>2. Анализ рынка и выбор метода закупки (Принцип: Экономичность и конкурентность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Структура принятия решений: На основании стоимости и сложности оборудования, руководствуясь внутренним регламентом о закупках, определить метод: запрос котировок, конкурс или закупка у единственного поставщика (если оборудование уникально). Для сумм выше лимита создать комиссию с участием сотрудников АХК, отдела разработки и финансовой службы (принцип коллегиальности и контроля). <p>3. Проведение процедуры и оценка предложений (Принцип: Прозрачность и эффективность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение процедуры: Разместить запрос на соответствующих площадках. При оценке предложений сравнивать не только цену, но и техническое соответствие (с привлечением инициатора), сроки поставки, условия сервиса, репутацию поставщика. Это реализует принцип комплексной оценки эффективности вложений, а не просто минимизации стоимости. <p>4. Управление контрактом и исполнение (Принцип: Контроль и ответственность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие с юридической структурой: Подготовить проект контракта совместно с юристом, включив в него пункты о приемке, пусконаладке, обучении, гарантийном и пост-гарантийном обслуживании. • Координация логистики: Отдел логистики/хозяйственного обеспечения АХК планирует доставку, разгрузку и размещение оборудования. • Приемка: Создать приемочную комиссию с участием сотрудников АХК (материально ответственное лицо) и отдела разработки (технический эксперт) для

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>подписания акта приемки. Это ключевое разделение административной (документы) и хозяйственной (активы) поддержки.</p> <p>5. Закрытие контракта и отчетность (Принцип: Плановость и учет):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Финансово-учетная структура: Обеспечить своевременную оплату на основании закрывающих документов и передать все документы в бухгалтерию для постановки оборудования на баланс. • Анализ и фиксация: Внести данные о новом поставщике и оборудовании в базу данных АХК для дальнейшего планирования обслуживания и возможных будущих закупок. <p>Задания открытого типа с развернутым ответом</p> <p>В компании действует годовой рамочный контракт на услуги клининга, заключенный отделом закупок АХК. В последние два месяца руководители подразделений стали массово жаловаться на некачественную уборку помещений. Поставщик ссылается на нехватку персонала и выполняет работы формально.</p> <p>Опишите алгоритм управленческих действий руководителя АХК по урегулированию данной ситуации. В ответе укажите, какие инструменты организационной поддержки должны быть использованы, и как реализуются принципы оперативного управления и контроля в рамках административно-хозяйственной системы.</p> <p>Ответ:</p> <p>Алгоритм действий строится на принципах контроля исполнения, иерархической отчетности, документирования и оперативного реагирования.</p> <p>1. Фиксация и анализ нарушения (Инструмент: Контрольный журнал, Акты):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Немедленно обязать сотрудников АХК, ответственных за контроль качества услуг, составить докладные записки или акты о несоответствии качества с подписями представителей от отделов-заказчиков. Это инструмент документальной фиксации, переводящий устные жалобы в официальный статус. Принцип: объективность и доказательность. <p>2. Официальное взаимодействие с поставщиком (Инструмент: Письменная претензия, Встреча-совещание):</p> <ul style="list-style-type: none"> • На основании актов направить поставщику официальную претензию (по e-mail и на бумажном носителе) с требованием исправить нарушения в установленный

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>договором срок (например, 3-5 дней). Одновременно созвать оперативное совещание с представителем поставщика, показав документально зафиксированные проблемы. Принцип: соблюдение договорных процедур и эскалация.</p> <p>2. Применение механизмов контракта и внутренняя координация (Инструмент: Регламент, Штрафные санкции, Резерв):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Задействовать предусмотренные контрактом механизмы: штрафные санкции (пенни) за некачественное оказание услуг. Уведомить поставщика о начале процедуры их начисления. • Проинформировать финансовый отдел о возможном удержании части платежа. Это проявление принципа экономического стимулирования/ответственности. • Мобилизовать внутренние резервы: на период устранения нарушений силами штатных сотрудников АХК (например, уборщиц служебных помещений) обеспечить минимально необходимый уровень чистоты в критически важных зонах. Принцип: непрерывность хозяйственного обеспечения. <p>4. Принятие стратегического решения (Инструмент: Комиссия, Анализ рисков):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Если поставщик не исправляет ситуацию, инициировать рассмотрение вопроса на комиссии по закупкам/руководстве компании. Подготовить анализ: продолжить ли работу с текущим поставщиком (с ужесточенным контролем), начать поиск нового в рамках действующего контракта (если есть условие о нескольких исполнителях) или запустить процедуру досрочного расторжения контракта по вине поставщика. • Вовлечь юридическую службу для оценки оснований и процедуры расторжения. Это демонстрация принципа коллегиального принятия сложных решений в рамках организационной структуры. <p>5. Системное предотвращение (Инструмент: Пересмотр регламентов, KPI):</p> <ul style="list-style-type: none"> • По итогам инцидента пересмотреть систему контроля качества услуг: ввести еженедельные чек-листы, обязательные подписи ответственных лиц, график внезапных проверок. • В будущие контракты заложить более четкие KPI (ключевые показатели эффективности) и условия, например, право на односторонний отказ от услуг при накоплении определенного числа обоснованных претензий. Это реализация принципа постоянного совершенствования системы административно-хозяйственной поддержки.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме																																												
			<p>Задания закрытого типа на установление соответствия. Знание этапов типового процесса закупок в сфере АХК необходимо для обеспечения прозрачности, экономической целесообразности и контроля на каждом этапе — от обоснования потребности и планирования до выбора поставщика, исполнения контракта и приёмки — что позволяет минимизировать издержки, исключить неэффективные расходы и гарантировать бесперебойное функционирование хозяйственной деятельности организации. Установите соответствие между этапами типового процесса закупок в сфере АХК и ключевыми принципами организации, которые должны быть реализованы на каждом из этих этапов для его эффективности.</p> <table border="1" data-bbox="981 555 2074 1007"> <thead> <tr> <th colspan="2">Этапы процесса закупок:</th> <th colspan="2">Принципы организации:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Планирование потребности и формирование технического задания (ТЗ).</td> <td>А</td> <td>Принцип плановости и предвидения.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Проведение анализа рынка и выбор метода закупки (тендер, запрос котировок и т.д.).</td> <td>Б</td> <td>Принцип экономичности и эффективного использования ресурсов</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Оценка коммерческих предложений и выбор поставщика.</td> <td>В</td> <td>Принцип контроля и обратной связи</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Исполнение контракта (приемка товара/услуги, контроль качества).</td> <td>Г</td> <td>Принцип законности и конкурентности</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Закрытие контракта, оплата и отчетность.</td> <td>Д</td> <td>Принцип комплексной оценки и ответственности</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="981 1038 2074 1110"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1" data-bbox="981 1145 2074 1217"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>А</td> <td>Г</td> <td>Д</td> <td>В</td> <td>Б</td> </tr> </tbody> </table> <p>Задания закрытого типа на установление соответствия. Знание элементов управления контрактом (мониторинг исполнения, контроль качества, учёт обязательств и управление изменениями) необходимо для минимизации</p>	Этапы процесса закупок:		Принципы организации:		1	Планирование потребности и формирование технического задания (ТЗ).	А	Принцип плановости и предвидения.	2	Проведение анализа рынка и выбор метода закупки (тендер, запрос котировок и т.д.).	Б	Принцип экономичности и эффективного использования ресурсов	3	Оценка коммерческих предложений и выбор поставщика.	В	Принцип контроля и обратной связи	4	Исполнение контракта (приемка товара/услуги, контроль качества).	Г	Принцип законности и конкурентности	5	Закрытие контракта, оплата и отчетность.	Д	Принцип комплексной оценки и ответственности	1	2	3	4	5						1	2	3	4	5	А	Г	Д	В	Б
Этапы процесса закупок:		Принципы организации:																																													
1	Планирование потребности и формирование технического задания (ТЗ).	А	Принцип плановости и предвидения.																																												
2	Проведение анализа рынка и выбор метода закупки (тендер, запрос котировок и т.д.).	Б	Принцип экономичности и эффективного использования ресурсов																																												
3	Оценка коммерческих предложений и выбор поставщика.	В	Принцип контроля и обратной связи																																												
4	Исполнение контракта (приемка товара/услуги, контроль качества).	Г	Принцип законности и конкурентности																																												
5	Закрытие контракта, оплата и отчетность.	Д	Принцип комплексной оценки и ответственности																																												
1	2	3	4	5																																											
1	2	3	4	5																																											
А	Г	Д	В	Б																																											

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме			
			<p>рисков срыва поставок и финансовых потерь, при этом ключевую ответственность за их реализацию несут функции материально-технического обеспечения, складского хозяйства и административно-эксплуатационной поддержки в структуре АХК, обеспечивающие оперативный контроль, приёмку и бесперебойную интеграцию закупленных ресурсов в хозяйственный цикл организации. Установите соответствие между элементами или действиями в рамках управления контрактом и основными функциями (направлениями) поддержки в структуре АХК, которые несут за них ключевую ответственность.</p>			
	Элементы управления контрактом:		Функции поддержки в структуре АХК:			
1	Подготовка и согласование проекта договора на основе утвержденных корпоративных шаблонов.	А	Административная поддержка: Документооборот, деловая переписка, общая координация, секретарское обеспечение.			
2	Организация доставки, разгрузки и перемещения закупленного оборудования на склад или к месту эксплуатации.	Б	Хозяйственная (материально-техническая) поддержка: Физическая логистика, эксплуатация активов, обеспечение рабочих мест, складские операции.			
3	Ведение электронного журнала регистрации входящих/исходящих документов и переписки по контракту.	В	Организационная (методологическая) поддержка: Разработка регламентов, контроль процессов, внутренние коммуникации, управление эффективностью.			
4	Проведение анализа выполнения контрактных КРІ и подготовка отчетов об эффективности для руководства.	Г	Финансово-экономическая поддержка: Бюджетирование, проверка счетов, согласование оплат, анализ стоимостной эффективности.			
5	Проверка и согласование счета от	Д	Правовая (договорная) поддержка:			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме				
				поставщика перед передачей его в бухгалтерию для оплаты.		Юридическая экспертиза документов, оценка рисков, претензионная работа, обеспечение соответствия законодательству.	
Ответ:							
1	2	3	4	5			
Ключ:							
1	2	3	4	5			
Д	Б	А	В	Г			
Тема 4. Организация документооборота и обеспечение документооборота в сфере АХП	ПК-1.Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации	ИПК-1.1 Знать: Стратегия развития и бизнес- план организации	<p>Задания закрытого типа на установление последовательности.</p> <p>В бизнес-плане организации на год заложена ключевая инициатива: «Повышение операционной эффективности на 15% за счет автоматизации процессов и сокращения непроизводительных затрат». Расположите этапы организации документооборота в АХК в правильной логической последовательности, которая обеспечит достижение этой цели.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить электронный архив и реестр договоров с функцией напоминания об окончании сроков действия и контроля бюджетов. 2. Провести аудит существующих процессов АХК (закупки, учет ТМЦ, прием работ) и выявить документы, создающие «бутылочные горлышки» и бумажную волокиту. 3. Разработать и утвердить новые регламенты электронного документооборота (ЭДО) между АХК, бухгалтерией и отделами-заказчиками. 4. Получить и проанализировать раздел бизнес-плана, касающийся повышения операционной эффективности и автоматизации. 5. Обеспечить цифровую подпись ответственных лиц и организовать обучение сотрудников АХК и ключевых пользователей работе в новой системе. 6. Определить и согласовать с IT-отделом требования к программному решению для автоматизации документооборота АХК (интеграция с 1С, маршрутизация, отчетность). 7. Запустить пилотный процесс (например, заявки на закупку) в новом электронном 				

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме																												
			<p>формате и собрать обратную связь для корректировки.</p> <p>Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="981 284 2074 320"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1" data-bbox="981 357 2074 394"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>6</td><td>3</td><td>5</td><td>7</td><td>4</td> </tr> </table> <p>Задания закрытого типа на установление последовательности.</p> <p>В связи с пересмотром Стратегии развития и решением об открытии трех новых региональных филиалов, руководство требует от АХК обеспечить оперативный и контролируемый удаленный документооборот с этими филиалами. Расположите действия в правильной логической последовательности, необходимой для адаптации системы документооборота АХК под новые стратегические условия.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать типовые пакеты документов для филиалов (бланки заявок, акты, формы отчетов по ТМЦ) и шаблоны договоров с местными поставщиками. 2. Назначить ответственных за документооборот с филиалами в головном офисе и утвердить их полномочия по визированию. 3. Уточнить у руководства и юристов организационно-правовую модель взаимодействия с филиалами (центры затрат, уровень самостоятельности) и вытекающие требования к документам. 4. Организовать централизованную рассылку обновленных регламентов и провести онлайн-инструктаж для администраторов филиалов. 5. Определить и внедрить единый защищенный канал передачи юридически значимых документов (например, специализированная система ЭДО). 6. Прописать в регламентах четкие сроки, маршруты согласования и правила архивирования документов от филиалов. 7. Проанализировать существующие регламенты документооборота АХК на предмет пригодности для распределенной структуры. <p>Ответ:</p> <table border="1" data-bbox="1016 1173 2074 1209"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1" data-bbox="1016 1246 2074 1283"> <tr> <td>1</td><td>7</td><td>2</td><td>6</td><td>4</td><td>5</td><td>3</td> </tr> </table>								1	2	6	3	5	7	4								1	7	2	6	4	5	3
1	2	6	3	5	7	4																									
1	7	2	6	4	5	3																									

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>В рамках реализации бизнес-плана, направленного на масштабирование бизнеса и открытие пяти новых региональных офисов, руководство компании поручает АХК усовершенствовать систему документооборота. Основные стратегические задачи: обеспечить единство стандартов, сократить время согласований по всей сети и получить прозрачную аналитику по административным расходам. Какой из предложенных подходов к организации документооборота будет НАИБОЛЕЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНЫМ для поддержки этой стратегии?</p> <p>А) Максимально делегировать полномочия по утверждению хозяйственных документов (актов, накладных) руководителям филиалов, чтобы ускорить процессы на местах.</p> <p>Б) Внедрить единую для всей компании (head office и филиалы) облачную систему электронного документооборота (ЭДО) с жестко прописанными маршрутами согласования, едиными шаблонами документов и централизованной аналитической отчетностью.</p> <p>В) Продолжить использование существующей смешанной (бумажно-электронной) системы, но ужесточить контроль за своевременным предоставлением филиалами сканов документов в головной офис.</p> <p>Г) Разработать подробную инструкцию по документообороту для филиалов, обязав их использовать любую удобную им систему ЭДО, но в установленные сроки передавать в головной офис итоговые реестры и копии документов.</p> <p>Ответ: Ключ: Б Обоснование: Стратегия масштабирования требует не просто увеличения количества операций, а создания управляемой, стандартизированной и эффективно контролируемой распределенной системы. Вариант Б является единственным системным решением, которое:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивает соблюдение бизнес-плана по сокращению времени: Четкие электронные маршруты исключают потерю документов и упрощают контроль сроков. 2. Создает инфраструктуру для роста: Облачная ЭДО легко тиражируется на новые

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>филиалы, что соответствует стратегии развития.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Дает инструмент для аналитики расходов: Централизованная система позволяет в реальном времени формировать отчеты по закупкам, затратам на обслуживание и т.д., что критично для финансового контроля в условиях роста. 4. Гарантирует единство стандартов: Жестко прописанные шаблоны и правила минимизируют риски ошибок и несоответствий в документах от филиалов. 5. Остальные варианты являются половинчатыми, увеличивают операционные риски и не создают целостной системы, необходимой для поддержки заявленных в бизнес-плане целей. <p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</i></p> <p>В бизнес-плане организации на следующий год ключевой статьей экономии обозначено «снижение непроизводительных административно-хозяйственных расходов на 20%». Анализ, проведенный АХК, показал, что значительные ресурсы теряются на поиске документов, согласовании просроченных счетов и устранении ошибок в бумажных заявках. Какой ПЕРВЫЙ и наиболее стратегически важный шаг должен предпринять руководитель АХК для достижения цели экономии через оптимизацию документооборота?</p> <p>А) Немедленно начать переговоры с поставщиками ПО о внедрении системы автоматического распознавания и архивации документов.</p> <p>Б) Провести детальную регламентацию и карту всех процессов документооборота АХК с фиксацией точек возникновения документов, сроков, ответственных и выявленных «узких мест», приводящих к потерям.</p> <p>В) Запустить кампанию по ужесточению дисциплины среди сотрудников, обязав их сдавать документы в архив в день их исполнения.</p> <p>Г) Сократить численность сотрудников, отвечающих за делопроизводство в АХК, перераспределив их функции между другими специалистами для экономии ФОТ.</p> <p>Ответ: Ключ: Б Обоснование: Достижение конкретного финансового показателя из бизнес-плана требует не</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>хаотичных действий, а управляемого проекта по оптимизации. Шаг Б является этапом анализа и планирования, который критически важен по следующим причинам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определяет точку отсчета и объем потерь: Без карты процессов невозможно количественно оценить, где и сколько ресурсов теряется, и, следовательно, нельзя достоверно спрогнозировать достижимость цели в 20%. • Выявляет коренные причины проблем: Позволяет отличить симптомы (просрочки) от причин (неясные маршруты согласования, отсутствие лимитов), чтобы воздействовать на них точно и эффективно. <p>Таким образом, этот шаг является стратегически важным, так как превращает цель бизнес-плана из лозунга в измеримый и управляемый проект.</p>
<p>Тема 5. Эксплуатация инфраструктуры и развитие материально-технической базы организации</p>	<p>ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов</p>	<p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</i></p> <p>На производственном предприятии растут затраты на текущий ремонт и энергопотребление, одновременно участились случаи кратковременных простоев из-за выхода из строя инженерных систем. Руководство ставит задачу отделу АХК провести системный анализ и представить план мероприятий по повышению надежности и экономической эффективности эксплуатации инфраструктуры. Какие из предложенных методов анализа бизнес-процессов необходимо применить в первую очередь для выявления коренных причин проблем и обоснования решений? Выберите ВСЕ подходящие варианты.</p> <p>А) Диаграмма Ишикава (Причинно-следственная диаграмма) для группировки всех возможных причин сбоев по категориям (Оборудование, Методы, Люди и т.д.).</p> <p>В) Анализ полной стоимости владения (Total Cost of Ownership - TCO) для ключевых единиц оборудования и систем.</p> <p>С) Бенчмаркинг эксплуатационных затрат с аналогичными предприятиями отрасли.</p> <p>Д) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) для процесса обеспечения бесперебойной работы инфраструктуры.</p> <p>Е) FMEA-анализ (Анализ видов и последствий отказов) для критических инженерных систем (электроснабжение, вентиляция, водоснабжение).</p> <p>Ответ:</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Ключ: А, В, Е</p> <p>Обоснование:</p> <p>Для решения комплексной задачи, затрагивающей как экономику (затраты), так и надежность (простои), необходим набор взаимодополняющих методов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Диаграмма Ишикава (А) — это отправная точка для системного выявления всего спектра возможных причин, от технических до организационных. Она обеспечивает полноту анализа. • Анализ ТСО (В) — это ключевой финансово-ориентированный метод, который смещает фокус с разовых затрат на ремонт на совокупную стоимость жизненного цикла активов. Он напрямую отвечает на вопрос об экономической эффективности и помогает обосновать решения о модернизации или замене оборудования. • FMEA (Е) — это основной проактивный метод контроля надежности. Он превращает реактивное «тушение пожаров» в управление рисками, позволяя предупредить простои, а не просто фиксировать их. <p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</i></p> <p>В рамках стратегии цифровой трансформации компании АХК поручено разработать и обосновать программу развития материально-технической базы (модернизация системы видеонаблюдения, внедрение «умного» освещения и датчиков контроля микроклимата). Для получения финансирования необходимо доказать не только технологическую целесообразность, но и экономический/операционный эффект. Какие методы анализа и контроля НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯТ для обоснования этой инвестиционной программы и последующей оценки ее результатов? Выберите ВСЕ подходящие варианты.</p> <p>А) Расчет возврата на инвестиции (ROI) и срока окупаемости проекта.</p> <p>В) PEST-анализ макросреды для компании в целом.</p> <p>С) Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) для новых систем (например, % снижения энергопотребления, количество инцидентов, выявленных системой).</p> <p>Д) Построение диаграммы Ганта для управления сроками реализации проекта.</p> <p>Е) Сценарный анализ (What-if analysis) для оценки влияния различных объемов</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>инвестиций на итоговую эффективность. Ответ: Ключ: А, С, Е Обоснование: Обоснование программы развития МТБ — это по сути подготовка инвестиционного предложения, требующее финансовой, измеримой и гибкой аргументации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Расчет ROI (А) — это базовый финансовый метод, трансформирующий технические преимущества в понятные для руководства экономические выгоды. Без него получение финансирования маловероятно. • Разработка KPI (С) — это метод операционного контроля и определения целей. Четкие KPI (снижение затрат на электроэнергию на X%, повышение уровня безопасности) делают обещания измеримыми, а последующий контроль — объективным. • Сценарный анализ (Е) — это метод управления неопределенностью и повышения убедительности. Он демонстрирует продуманность подхода, готовность к различным условиям и позволяет выбрать оптимальный вариант инвестиций.
<p>Тема 6. Организация сервисного сопровождения и управление вспомогательными процессами</p>	<p>ПК- 6. Способен подготавливать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-</p>	<p>ИПК-6.1 Знать: Структуру и принципы организации административной, хозяйственной и организационной поддержки</p>	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом Сервисное обслуживание офисной техники в филиалах неэффективно: заявки теряются, ремонт затягивается. Предложите проект новой системы, основанной на принципах организации поддержки. Опишите структуру и ключевые принципы на этапах обработки заявки. Ответ: Проект основан на принципах единого окна, контролируемости и экономии масштаба.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Структура: Создание централизованного Service Desk в АХК головного офиса как единственной точки приема заявок через тикет-систему. • Принцип стандартизации (Оргподдержка): Внедрение единой формы заявки для всех филиалов. • Принцип централизации (Хоз./Адм. поддержка): Заключение рамочного договора АХК с одним подрядчиком на всю сеть с четкими SLA. • Принцип контроля (Адм./Орг. поддержка): Использование тикет-системы для отслеживания сроков и автоматической эскалации при сбоях.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	процессов		<ul style="list-style-type: none"> • Принцип анализа (Оргподдержка): Сбор обратной связи и формирование отчетов для оценки подрядчика и планирования. <p>Задания открытого типа с развернутым ответом</p> <p>Управление услугами (уборка, вывоз мусора) децентрализовано, что ведет к росту затрат и падению качества. Предложите централизованную модель. Опишите, в какой структуре АХК она должна работать и как обеспечить полный цикл от закупки до расчета.</p> <p>Ответ: Модель — централизованное управление через группу Facility Management в структуре АХК.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Консолидация (Орг./Адм. поддержка): Назначение ответственного менеджера АХК. Разработка им единых стандартов и ТЗ для всех услуг. 2. Закупка (Хоз./Адм. поддержка): Проведение централизованного тендера отделом закупок АХК и заключение рамочных контрактов. 3. Контроль и приемка (Хоз./Орг. поддержка): Ежедневный контроль менеджером АХК. Приемка работ комиссией с представителями АХК и ключевых отделов по чек-листу. 4. Расчеты и развитие (Адм./Орг. поддержка): Оплата только по подписанным актам. Анализ КРІ и отчетность для принятия решений о продлении контрактов.

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
<p>Тема 2. Организация складского хозяйства организации и учет товарно-материальных ценностей (ТМЦ), для обеспечения оптимальных условий труда</p>	<p>ПК-1. Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административно й, хозяйственной, документационн ой и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации</p>	<p>ИПК-1.2 Уметь: Контролировать и организовывать процессы управления и административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой, используя методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления</p>	<p>Расчетная задача 1. На складе площадью 300 м² хранится 120 паллет с товаром. Нормативная нагрузка на 1 м² — 0,5 паллеты. В настоящее время кладовщики тратят в среднем 8 минут на поиск и комплектацию одного заказа из-за хаотичного размещения грузов. После внедрения системы адресного хранения (с выделением зон «быстрого доступа» для 30% самых востребованных позиций) время комплектации сократилось до 5 минут. Требуется рассчитать: 1. Коэффициент использования складской площади до оптимизации; 2. Экономия рабочего времени кладовщика за смену (8 часов) при обработке 40 заказов после внедрения изменений; 3. Сделать вывод: требуется ли расширение склада или достаточно организационных мер? Решение: Дано: <ul style="list-style-type: none"> • Площадь склада = 300 м² • Количество паллет = 120 шт. • Нормативная нагрузка = 0,5 паллеты/м² • Время комплектации до оптимизации = 8 мин/заказ • Время комплектации после оптимизации = 5 мин/заказ • Количество заказов за смену = 40 шт. Ответ: 1. Коэффициент использования складской площади: Фактическая нагрузка = 120 паллет / 300 м² = 0,4 паллеты/м² Коэффициент использования = Фактическая нагрузка / Нормативная нагрузка = 0,4 / 0,5 = 0,8 (или 80%) Вывод: Склад загружен на 80% от норматива, резерв площади составляет 20% (60 м²). 2) Экономия рабочего времени за смену: <ul style="list-style-type: none"> • Время до оптимизации: 40 заказов × 8 мин = 320 мин • Время после оптимизации: 40 заказов × 5 мин = 200 мин • Экономия времени = 320 – 200 = 120 мин (2 часа) </p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>Дополнительный эффект: Снижение физической и нервной нагрузки на персонал, уменьшение риска ошибок при комплектации.</p> <p>3) Управленческий вывод: Расширение склада не требуется, так как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Фактическая нагрузка (0,4 паллеты/м²) ниже норматива (0,5 паллеты/м²) • Имеется резерв площади 20% • Основная проблема — нехватка площади, а неэффективная организация пространства • Организационные меры (адресное хранение, зонирование) дали значимый эффект: экономия 2 рабочих часа за смену <p>Расчетная задача 2. Ежедневный расход материала А составляет 50 единиц. Срок поставки от поставщика — 4 дня. В течение последнего квартала наблюдались срывы поставок: 2 раза задержка составила +1 день, 1 раз — +2 дня. Стоимость одной единицы материала — 200 руб. Расходы на оформление недостачи (акты, претензии, сверхурочные для срочной закупки) при каждом срыве поставки — 3 000 руб. Требуется рассчитать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Минимальный размер страхового запаса для исключения риска остановки производства; 2. Экономический эффект от создания страхового запаса за квартал (90 дней) по сравнению с текущей ситуацией; 3. Обосновать управленческое решение: увеличить страховой запас или вести переговоры с поставщиком о штрафных санкциях за задержки? <p>Дано:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Суточный расход материала А = 50 ед. • Срок поставки = 4 дня • История срывов за квартал (90 дней): • 2 раза задержка +1 день • 1 раз задержка +2 дня • Стоимость 1 ед. материала = 200 руб.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на оформление недостачи при срыве = 3 000 руб. <p>Решение:</p> <p>1) Минимальный размер страхового запаса: Максимальная задержка поставки = 2 дня Страховой запас = Суточный расход × Максимальная задержка = 50 ед. × 2 дня = 100 ед.</p> <p>2) Экономический эффект от создания страхового запаса: Без страхового запаса (текущая ситуация):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Количество срывов за квартал = 3 случая • Расходы на оформление недостач = $3 \times 3\,000$ руб. = 9 000 руб. • Дополнительные потери от остановки производства (условно) $\approx 5\,000$ руб. за случай $\rightarrow 3 \times 5\,000 = 15\,000$ руб. • Итого потерь $\approx 24\,000$ руб. <p>Со страховым запасом (100 ед.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость страхового запаса = 100 ед. × 200 руб. = 20 000 руб. (однократные затраты на формирование) • Расходы на оформление недостач = 0 руб. (срывы покрываются запасом) • Итого затрат = 20 000 руб. <p>Экономический эффект за квартал: 24 000 руб. – 20 000 руб. = 4 000 руб. экономии</p> <p>Примечание: При многократном возникновении срывов в последующих периодах эффект усиливается, так как затраты на формирование запаса — единовременные, а расходы на оформление недостач — повторяющиеся.</p> <p>3) Управленческое решение: Рекомендуется комплексный подход:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Создать страховой запас 100 ед. — это исключит остановку производства и снизит административную нагрузку на персонал (отсутствие необходимости оформлять акты недостач, претензии, сверхурочные). 2. Параллельно вести переговоры с поставщиком о включении штрафных санкций (например, 5% от стоимости партии за каждый день задержки) — это снизит частоту срывов в долгосрочной перспективе.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
<p>Тема 3. Организация процесса закупок и управление контрактами в сфере АХП.</p>	<p>ПК-1. Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации</p>	<p>ИПК-1.2 Уметь: Контролировать и организовывать процессы управления и административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой, используя методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления</p>	<p>Расчетная задача 1. Организация ежемесячно закупает канцелярские товары. Поставщик А предлагает товар на 45 000 руб. с бесплатной доставкой за 2 дня. Оформление заказа занимает 20 минут. Поставщик Б предлагает товар на 42 000 руб. с доставкой за 5 дней, но требует дополнительного согласования документов — оформление заказа занимает 50 минут. Стоимость часа работы административного сотрудника — 1 200 руб.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитать совокупную стоимость закупки у каждого поставщика с учётом трудозатрат на документооборот; 2. Определить выгодного поставщика и обосновать управленческое решение. <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расчёт совокупной стоимости за месяц: <ul style="list-style-type: none"> • Поставщик А: $45\,000 \text{ руб.} + (20 \text{ мин} / 60 \times 1\,200 \text{ руб.}) = 45\,000 + 400 = 45\,400 \text{ руб.}$ • Поставщик Б: $42\,000 \text{ руб.} + (50 \text{ мин} / 60 \times 1\,200 \text{ руб.}) = 42\,000 + 1\,000 = 43\,000 \text{ руб.}$ 2. Вывод: Поставщик Б выгоднее на 2 400 руб. в месяц, несмотря на более длительную поставку и сложный документооборот. Для снижения административной нагрузки рекомендуется заключить рамочный договор с ежемесячными приложениями и оставить Поставщика А как резервного для срочных мелких заказов. <p>Расчетная задача 2. Организация заключила контракт на клининг офиса 200 м² стоимостью 5 000 руб. в месяц с уборкой 5 раз в неделю. За первый квартал подрядчик пропустил 13 уборок. При каждой пропущенной уборке 25 сотрудников тратили по 15 минут на приведение рабочих мест в порядок. Средняя часовая ставка сотрудника — 1 500 руб. Штрафных санкций за пропуски в контракте не предусмотрено.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитать экономический ущерб от пропущенных уборок за квартал; 2. Определить фактическую стоимость клининга с учётом ущерба; 3. Предложить одно ключевое изменение в контракт для снижения рисков и

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>административной нагрузки.</p> <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ущерб от пропущенных уборок: <ul style="list-style-type: none"> Потеря времени: $13 \text{ пропусков} \times 0,25 \text{ ч} \times 25 \text{ чел.} = 81,25 \text{ часа}$ Стоимость ущерба: $81,25 \text{ ч} \times 1\,500 \text{ руб.} = 121\,875 \text{ руб.}$ Фактическая стоимость клининга за квартал: <ul style="list-style-type: none"> Оплата по контракту: $5\,000 \text{ руб.} \times 3 = 15\,000 \text{ руб.}$ Итого: $15\,000 + 121\,875 = 136\,875 \text{ руб.}$ (в 9 раз дороже контрактной цены). Ключевое изменение в контракт: Ввести фиксированный штраф 2 000 руб. за каждую пропущенную уборку и установить минимальный порог исполнения — 98% запланированных работ за месяц. Это обеспечит финансовую ответственность подрядчика и снизит необходимость постоянного административного контроля.
<p>Тема 4. Организация документооборота и обеспечение документооборота в сфере АХП</p>	<p>ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата</p>	<p>Расчетная задача 1.</p> <p>В организации для получения хозяйственных материалов сотрудник заполняет заявку, которая проходит согласование: у непосредственного руководителя (15 мин), начальника отдела АХО (20 мин), бухгалтера (10 мин) и заместителя директора (25 мин). В среднем заявка задерживается в каждом согласующем по 4 часа из-за отсутствия на рабочем месте. Ежемесячно подаётся 60 заявок.</p> <p>После оптимизации введён единый ответственный — начальник АХО, который согласовывает заявку за 30 минут без задержек.</p> <ul style="list-style-type: none"> Рассчитать общее время обработки одной заявки до оптимизации; Определить экономию трудозатрат в часах за месяц после изменений; Обосновать, как изменение маршрута способствует консолидации процесса. <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> Время обработки одной заявки до оптимизации: <ul style="list-style-type: none"> Время активной работы: $15 + 20 + 10 + 25 = 70 \text{ мин} = 1,17 \text{ ч}$ Время ожидания: $4 \text{ согласующих} \times 4 \text{ ч} = 16 \text{ ч}$ Итого: $1,17 + 16 = 17,17 \text{ часа на заявку}$ Экономия за месяц: <ul style="list-style-type: none"> До оптимизации: $60 \text{ заявок} \times 17,17 \text{ ч} = 1\,030,2 \text{ ч}$ После оптимизации: $60 \text{ заявок} \times 0,5 \text{ ч} = 30 \text{ ч}$

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<ul style="list-style-type: none"> • Экономия: $1\ 030,2 - 30 = 1\ 000,2$ часа в месяц <p>3. Управленческий вывод: Передача полномочий единому ответственному (начальнику АХО) консолидировала разрозненные действия четырёх исполнителей в единый процесс. Это устранило «эффект эстафеты», сократило время ожидания на 97% и позволило сотрудникам фокусироваться на основном функционале, а не на контроле статуса заявки.</p> <p>Расчетная задача 2.</p> <p>Водители организации ежедневно оформляют 12 путевых листов вручную: заполнение — 10 мин, подписание у механика — 5 мин, у начальника АХО — 5 мин, передача в бухгалтерию — 5 мин. Бухгалтер тратит 8 минут на проверку и внесение данных одного листа в журнал. Ежемесячно оформляется 240 путевых листов (20 рабочих дней).</p> <p>После внедрения электронной формы водитель заполняет лист за 5 минут, система автоматически направляет его ответственным, а данные попадают в учётную программу без участия бухгалтера.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитать суммарные трудозатраты всех участников на обработку одного путевого листа до внедрения; 2. Определить экономию рабочего времени в часах за месяц после перехода на электронный документооборот; 3. Пояснить, как автоматизация способствует объединению усилий исполнителей для достижения единого результата — оперативного учёта ГСМ. <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Трудозатраты на один лист до внедрения: <ul style="list-style-type: none"> • Водитель: $10 + 5 + 5 + 5 = 25$ мин • Бухгалтер: 8 мин • Итого: 33 минуты = 0,55 часа 2. Экономия за месяц: <ul style="list-style-type: none"> • До внедрения: $240 \text{ листов} \times 0,55 \text{ ч} = 132 \text{ ч}$ • После внедрения: $240 \text{ листов} \times (5 \text{ мин} / 60) = 20 \text{ ч}$ • Экономия: $132 - 20 = 112$ часов в месяц 3. Управленческий вывод: Электронный документооборот объединил разрозненные

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>действия водителя, механика, начальника АХО и бухгалтера в сквозной процесс с единой точкой ввода данных. Все участники работают с одним цифровым объектом, исключая дублирование, потери документов и ошибки при переносе данных. Результат — достоверный и своевременный учёт ГСМ без дополнительных согласований.</p>
<p>Тема 5. Эксплуатация инфраструктуры и развитие материально-технической базы организации</p>	<p>ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата</p>	<p>Расчетная задача 1. В офисном здании требуется выполнить три вида работ в течение недели: покраска стен (40 часов), замена осветительных приборов (24 часа) и ремонт системы вентиляции (32 часа). При раздельном выполнении работ разными бригадами общая продолжительность составит 6 рабочих дней (48 часов), так как бригады мешают друг другу и простаивают в ожидании доступа к помещениям. При консолидации работ под единым руководителем АХО и составлении согласованного графика общая продолжительность сокращается до 4 рабочих дней (32 часа) за счёт параллельного выполнения не конфликтующих операций.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитать экономию времени в часах при консолидированном подходе; 2. Определить условную экономию, если стоимость простоев организации составляет 5 000 руб. в час; 3. Объяснить, как единое руководство обеспечило синхронизацию исполнителей. <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экономия времени: $48 \text{ ч} - 32 \text{ ч} = 16 \text{ часов}$ 2. Условная экономия: $16 \text{ ч} \times 5\,000 \text{ руб.} = 80\,000 \text{ руб.}$ 3. Управленческий вывод: Единый координатор АХО согласовал последовательность работ: сначала электрики демонтировали старые светильники, затем маляры выполнили покраску, параллельно с этим вентиляционщики работали в техническом помещении. Это исключило конфликты за доступ к объекту и простои. Консолидация трёх независимых процессов под одной точкой управления позволила достичь единого результата — сокращения сроков ремонта без увеличения численности бригад. <p>Расчетная задача 2.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>На годовое обслуживание трёх объектов инфраструктуры выделено 360 000 руб.: системы кондиционирования, пожарной сигнализации и локальной вычислительной сети. При раздельном планировании каждым ответственным подразделением бюджет распределяется пропорционально количеству единиц оборудования — получается по 120 000 руб. на каждый объект.</p> <p>Анализ аварийности за прошлый год показал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кондиционеры выходили из строя 12 раз (средний ущерб 8 000 руб. за случай); • Пожарная сигнализация — 2 раза (ущерб 25 000 руб.); • Сеть — 8 раз (ущерб 5 000 руб.). <p>При консолидированном подходе АХО перераспределил бюджет пропорционально ожидаемому ущербу.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитать ожидаемый годовой ущерб по каждому объекту; 2. Определить оптимальное распределение бюджета 360 000 руб. пропорционально ущербу; 3. Пояснить, как единое планирование повысило эффективность использования ресурсов. <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ожидаемый годовой ущерб: <ul style="list-style-type: none"> • Кондиционеры: $12 \times 8\,000 = 96\,000$ руб. • Пожарная сигнализация: $2 \times 25\,000 = 50\,000$ руб. • Сеть: $8 \times 5\,000 = 40\,000$ руб. • Итого ущерб: 186 000 руб. 2. Оптимальное распределение бюджета: <ul style="list-style-type: none"> • Общая доля ущерба: $96\,000 + 50\,000 + 40\,000 = 186\,000$ руб. • Кондиционеры: $360\,000 \times (96\,000 / 186\,000) \approx 185\,800$ руб. • Пожарная сигнализация: $360\,000 \times (50\,000 / 186\,000) \approx 96\,800$ руб. • Сеть: $360\,000 \times (40\,000 / 186\,000) \approx 77\,400$ руб. 3. Управленческий вывод: Раздельное планирование приводило к избытку средств на малоаварийные системы (сеть, сигнализация) и недостатку на критичные (кондиционеры). Консолидация бюджета под управлением АХО позволила перераспределить ресурсы по фактическим рискам. Все исполнители (инженеры, электрики, ИТ-специалисты) работают теперь к единой цели — минимизации общего ущерба от отказов инфраструктуры, а не к выполнению локальных планов каждого

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			подразделения.
Тема 6. Организация сервисного сопровождения и управление вспомогательными процессами	ПК- 6. Способен подготавливать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов	ИПК-6.2 Уметь: Определять и внедрять способы достижения целей и реализации поставленных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе развития организации	<p>Расчетная задача 1. Организация эксплуатирует 15 принтеров. Текущая стратегия — ремонт по факту поломки: средняя стоимость ремонта 3 000 руб., частота поломок — 1 раз в 2 месяца на принтер. Альтернатива — заключение годового сервисного контракта стоимостью 45 000 руб. на весь парк с безлимитным ремонтом и ежеквартальной профилактикой.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитать годовые затраты на ремонт по факту поломки; 2. Определить точку безубыточности (при какой частоте поломок контракт становится выгоднее); 3. Обосновать выбор стратегии для краткосрочной (1 год) и долгосрочной (3 года) перспективы, учитывая износ оборудования. <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Годовые затраты на ремонт по факту: <ul style="list-style-type: none"> • Поломок на 1 принтер в год: 12 мес. / 2 = 6 раз • На весь парк: 15 принтеров × 6 раз × 3 000 руб. = 270 000 руб. 2. Точка безубыточности: <ul style="list-style-type: none"> • Допустимая частота поломок при контракте: 45 000 руб. / (15 × 3 000 руб.) = 1 раз на принтер в год • При текущей частоте (6 раз/год) контракт выгоднее на 225 000 руб. в год 3. Стратегический выбор: <ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочная перспектива (1 год): Контракт выгоднее — экономия 225 000 руб. + снижение простоев сотрудников. • Долгосрочная перспектива (3 года): К 3-му году возраст оборудования приведёт к росту частоты поломок до 10 раз/год на принтер. Затраты на ремонт по факту достигнут 1 350 000 руб., тогда как контракт останется на уровне 45 000 руб./год. Параллельно запланировать бюджет на замену парка принтеров к концу 3-го года. • Вывод: Внедрить контракт как краткосрочную меру стабилизации, одновременно формируя фонд замены оборудования для долгосрочного развития.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>Расчетная задача 2.</p> <p>Для поддержания чистоты в офисе 300 м² требуется ежедневная уборка. Текущий подход — найм внешней клининговой компании за 6 000 руб./день (144 000 руб./мес.). Альтернатива — найм штатного уборщика с окладом 35 000 руб./мес. и закупка оборудования на 40 000 руб. (срок службы 2 года).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитать срок окупаемости перехода на штатного сотрудника; 2. Определить совокупные затраты за 6 месяцев и за 2 года для обоих вариантов; 3. Обосновать выбор с учётом краткосрочных ограничений бюджета и долгосрочной стабильности качества сервиса. <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Срок окупаемости: <ul style="list-style-type: none"> • Ежемесячная экономия: $144\ 000 - 35\ 000 = 109\ 000$ руб. • Окупаемость оборудования: $40\ 000$ руб. / $109\ 000$ руб. $\approx 0,4$ месяца (12 дней) 2. Совокупные затраты: <ul style="list-style-type: none"> - За 6 месяцев: <ul style="list-style-type: none"> • Внешняя компания: $144\ 000 \times 6 = 864\ 000$ руб. • Штатный сотрудник: $40\ 000 + (35\ 000 \times 6) = 250\ 000$ руб. - За 2 года: <ul style="list-style-type: none"> • Внешняя компания: $144\ 000 \times 24 = 3\ 456\ 000$ руб. • Штатный сотрудник: $40\ 000 + (35\ 000 \times 24) = 880\ 000$ руб. 3. Стратегический выбор: <ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочная перспектива (1–3 месяца): При жёстком ограничении бюджета в первый месяц внешний подрядчик требует меньших единовременных затрат (6 000 руб. в день против 75 000 руб. на найм + оборудование). Возможен гибридный вариант: 1 месяц с подрядчиком для формирования фонда найма. • Долгосрочная перспектива (от 6 месяцев): Штатный сотрудник обеспечивает стабильное качество, исключает риски срыва графика и даёт экономию более 2,5 млн руб. за 2 года. • Вывод: Внедрить поэтапный план — краткосрочно использовать подрядчика для формирования бюджета найма, с 2-го месяца перейти на штатного сотрудника как долгосрочное решение для консолидации контроля над вспомогательным процессом.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 3. Организация процесса закупок и	ПК-1. Способен определять миссии и ставить стратегические	ИПК-1.2 Уметь: Контролировать и организовывать процессы управления и	Задание 1. Организация закупает моющие средства для уборки офиса. Вариант А: разовая закупка на месяц — 8 000 руб., оформление заказа занимает 40 минут.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
управление контрактами в сфере АХП.	цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации	административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой, используя методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления	<p>Вариант Б: годовой контракт с ежемесячной поставкой — 7 200 руб./мес., оформление — 1 раз в год (60 минут). Стоимость часа работы сотрудника АХО — 1 500 руб. Рассчитать совокупные затраты за год по каждому варианту и выбрать оптимальный с точки зрения экономии ресурсов административного персонала. Ответ: Вариант А (ежемесячная закупка):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость товаров: 8 000 руб. × 12 мес. = 96 000 руб. • Трудозатраты: 40 мин × 12 = 480 мин = 8 ч × 1 500 руб. = 12 000 руб. • Итого: 96 000 + 12 000 = 108 000 руб. <p>Вариант Б (годовой контракт):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость товаров: 7 200 руб. × 12 мес. = 86 400 руб. • Трудозатраты: 60 мин = 1 ч × 1 500 руб. = 1 500 руб. • Итого: 86 400 + 1 500 = 87 900 руб. <p>Вывод: Годовой контракт выгоднее на 20 100 руб. в год. Кроме прямой экономии 9 600 руб. на закупках, он снижает административную нагрузку с 8 до 1 часа в год, освобождая сотрудника АХО для решения стратегических задач.</p> <p>Задание 2. Контракт на вывоз ТБО (твердых бытовых отходов) стоимостью 12 000 руб./мес. не содержит пункта о штрафах за пропуск вывоза. За квартал мусор не вывозился 4 раза. Каждый пропуск приводил к дополнительным трудозатратам сотрудника АХО — 2 часа на согласование с экстренной службой и оформление акта. Стоимость часа работы сотрудника — 1 500 руб. Определить ущерб от отсутствия штрафных санкций в контракте и предложить одно конкретное изменение в договор для снижения административной нагрузки в будущем. Ответ: Расчёт ущерба:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дополнительные трудозатраты: 4 пропуска × 2 ч = 8 часов • Стоимость ущерба: 8 ч × 1 500 руб. = 12 000 руб. за квартал <p>Предложение по изменению контракта: Включить в договор штраф 3 000 руб. за каждый пропущенный вывоз. При 4</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>пропусках штраф составит 12 000 руб., что полностью компенсирует ущерб организации и мотивирует подрядчика соблюдать график. Это исключит необходимость постоянного административного контроля и оформления актов.</p> <p>Управленческий вывод: Отсутствие финансовой ответственности в контракте перекладывает риск на организацию и увеличивает нагрузку на персонал АХО. Введение штрафных санкций — простой инструмент перераспределения рисков в пользу заказчика.</p> <p>Задание 3.</p> <p>Для закупки канцелярских товаров стоимостью до 10 000 руб. требуется согласование у трёх лиц: руководителя отдела (15 мин), начальника АХО (10 мин), бухгалтера (10 мин). Среднее время ожидания согласования у каждого — 3 часа. Ежемесячно оформляется 25 таких заявок.</p> <p>Руководитель АХО предлагает утвердить лимит доверия: закупки до 10 000 руб. согласовывает только начальник АХО за 10 минут без ожидания.</p> <p>Рассчитать экономию времени административного персонала за месяц при внедрении лимита доверия и обосновать, как это изменение влияет на скорость принятия решений.</p> <p>Ответ:</p> <p>Расчёт экономии времени:</p> <p>До оптимизации (на 1 заявку):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Активное согласование: $15 + 10 + 10 = 35$ мин • Ожидание: $3 \text{ лица} \times 3 \text{ ч} = 9 \text{ ч} = 540$ мин • Итого на заявку: $35 + 540 = 575$ мин $\approx 9,6$ ч • На 25 заявок: $9,6 \text{ ч} \times 25 = 240$ часов в месяц <p>После оптимизации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Активное согласование: 10 мин = 0,17 ч • Ожидание: 0 ч (решение принимается сразу) • На 25 заявок: $0,17 \text{ ч} \times 25 = 4,25$ часа в месяц <p>Экономия: $240 - 4,25 = 235,75$ часа в месяц</p> <p>Вывод: Лимит доверия сокращает время обработки заявок в 56 раз, устраняя «эффект эстафеты» согласований. Сотрудники получают материалы в день запроса, а начальник</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			АХО сохраняет контроль над расходами в рамках утверждённого лимита. Это пример делегирования полномочий без потери управленческого контроля.
Тема 5. Эксплуатация инфраструктуры и развитие материально-технической базы организации	ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<p>Задание 1. Координация ремонтных бригад В здании требуется отремонтировать коридор длиной 60 метров. Три бригады работают последовательно: подготовка стен (2 м/час), покраска (3 м/час), укладка плитусов (5 м/час). При раздельном управлении каждая бригада начинает работу только после полного завершения предыдущей — общая продолжительность ремонта 55 часов. При едином руководителе АХО работы организованы потоком: вторая бригада начинает через 10 метров после первой, третья — через 10 метров после второй. Требуется: Рассчитать продолжительность ремонта при поточной организации работ и экономию времени по сравнению с последовательным подходом. Ответ: Расчёт продолжительности при поточной организации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Первая бригада проходит 60 м за: $60 \text{ м} / 2 \text{ м/ч} = 30$ часов • Вторая бригада начинает через 10 м (через 5 часов работы первой) и завершает за: $5 \text{ ч} + (60 \text{ м} / 3 \text{ м/ч}) = 5 + 20 = 25$ часов • Третья бригада начинает через 20 м от старта (через 10 часов работы первой) и завершает за: $10 \text{ ч} + (60 \text{ м} / 5 \text{ м/ч}) = 10 + 12 = 22$ часа <p>Общая продолжительность определяется самой медленной бригадой: 30 часов. Экономия времени: $55 \text{ ч} - 30 \text{ ч} = 25$ часов (сокращение на 45%). Управленческий вывод: Единый координатор АХО организовал поток работ, устранив простои между этапами. Вместо трёх независимых процессов с ожиданием создан единый сквозной процесс, где все бригады работают одновременно к общей цели — завершению ремонта коридора.</p> <p>Задание 2. Организация эксплуатирует 20 кондиционеров. Срок службы — 7 лет. Закупка всех</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>единиц проводилась одновременно 5 лет назад. Стоимость замены одного кондиционера — 25 000 руб. Годовой бюджет на развитие МТБ — 100 000 руб. При одновременной замене всех кондиционеров через 2 года потребуется 500 000 руб., что превышает бюджет. При равномерной замене по 3–4 единицы ежегодно бюджет соблюдается.</p> <p>Определить количество кондиционеров для замены в следующем году при равномерном подходе и объяснить, как это способствует консолидации усилий закупщиков, монтажников и финансистов.</p> <p>Ответ:</p> <p>Расчёт замены при равномерном подходе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Общее количество кондиционеров: 20 шт. • Оставшийся срок службы: 2 года • Для равномерной замены за 2 года: $20 \text{ шт.} / 2 \text{ года} = 10 \text{ шт. в год}$ • Стоимость замены в год: $10 \text{ шт.} \times 25 \text{ 000 руб.} = 250 \text{ 000 руб.}$ <p>Бюджет 100 000 руб. не позволяет заменить 10 шт. сразу. Поэтому в следующем году заменяется максимально возможное количество: $100 \text{ 000 руб.} / 25 \text{ 000 руб.} = 4 \text{ кондиционера.}$</p> <p>Оставшиеся 16 шт. заменяются в последующие годы по 4 шт. ежегодно.</p> <p>Консолидация процессов:</p> <p>Единый план замены позволяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Закупщикам формировать годовые заявки и получать скидки у поставщиков; • Монтажникам планировать график работ без авралов; • Финансистам равномерно распределять расходы в бюджете. <p>Все участники работают к единой цели — поддержанию работоспособности системы кондиционирования без бюджетных перекосов и простоев.</p> <p>Задание 3.</p> <p>Два отдела организации независимо заказывают грузовой транспорт для хозяйственных нужд:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Отдел А: 8 выездов в месяц, стоимость 1 500 руб./выезд; — Отдел Б: 6 выездов в месяц, стоимость 1 500 руб./выезд. <p>При объединении заказов под управлением АХО можно заключить договор на 14</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>выездов в месяц по льготной ставке 1 200 руб./выезд. Рассчитать месячную экономию при централизованном управлении транспортом и указать, какие процессы необходимо консолидировать для достижения этого результата. Ответ: Расчёт экономии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Затраты при отдельных заказах: $(8 + 6) \times 1\,500 \text{ руб.} = 21\,000 \text{ руб./мес.}$ • Затраты при централизованном заказе: $14 \times 1\,200 \text{ руб.} = 16\,800 \text{ руб./мес.}$ • Экономия: $21\,000 - 16\,800 = 4\,200 \text{ руб./мес.}$ (24% экономии) <p>Процессы для консолидации:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Приём и учёт заявок на транспорт от всех отделов — единый регистратор в АХО; • Формирование сводного графика выездов — минимизация холостых пробегов; • Единый договор с перевозчиком вместо двух разрозненных. <p>Управленческий вывод: Централизация превратила два независимых процесса в один сквозной. Отделы фокусируются на своей деятельности, а АХО обеспечивает их транспортом как единой службой поддержки. Результат достигается совместно: экономия бюджета + повышение оперативности обслуживания.</p>

Критерии оценивания контрольной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное,

	непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
Тема 1. Разработка стратегии и управление административно-хозяйственным комплексом (АХК) в организации	ПК-1. Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации	ИПК-1.1 Знать: Стратегия развития и бизнес- план организации ИПК-1.2 Уметь: Контролировать и организовывать процессы управления и административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой, используя методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления	Задание 1. Подготовить рефераты и презентации на тему: «Разработка стратегии и управление административно-хозяйственным комплексом (АХК) в организации» 1. Стратегическое планирование развития административно-хозяйственного комплекса: методы оценки текущего состояния и формирования целевых показателей 2. Цифровизация АХК: внедрение единой информационной системы для управления закупками, складскими запасами и сервисным обслуживанием 3. Оптимизация затрат на содержание АХК через внедрение бережливых технологий и анализ жизненного цикла материальных активов 4. Формирование системы ключевых показателей эффективности (КРІ) для оценки деятельности административно-хозяйственного комплекса 5. Управление рисками в АХК: идентификация угроз надежности инфраструктуры и разработка превентивных мер обеспечения бесперебойного функционирования
Тема 4. Организация документооборот	ПК- 5. Способен проводить мониторинг	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов ИПК-5.2 Уметь:	Практическое задание В организации для закупки хозяйственного инвентаря (ведра, швабры, перчатки) стоимостью до 5 000 руб. требуется пройти

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
ота и обеспечение документооборота в сфере АХП	бизнес-процессов организации	Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<p>три этапа согласования: заявку заполняет сотрудник (5 мин), согласовывает руководитель отдела (ожидание 1 день), утверждает начальник АХО (ожидание 1 день), затем бухгалтерия выписывает платёжное поручение (10 мин). В среднем на полное оформление уходит 3 рабочих дня. Ежемесячно оформляется 20 таких заявок.</p> <p>Начальник АХО предлагает ввести ежемесячный лимит закупок на отдел — 15 000 руб. В начале месяца лимит утверждается один раз руководителем. В течение месяца сотрудник АХО самостоятельно формирует заказы в пределах лимита без дополнительных согласований. Время оформления одного заказа сокращается до 10 минут, срок поставки — 1 день.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рассчитать общее время ожидания согласований за месяц при текущей схеме; 2. Определить экономию времени административного персонала после внедрения лимита; 3. Объяснить, как изменение консолидирует усилия сотрудников для достижения результата — бесперебойного обеспечения инвентарём. <p>Ответ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Время ожидания при текущей схеме: <ul style="list-style-type: none"> • Ожидание на одну заявку: 2 дня × 8 ч = 16 часов • На 20 заявок в месяц: 20 × 16 ч = 320 часов ожидания 2) Экономия времени: <ul style="list-style-type: none"> • Текущая схема: 20 заявок × (5 мин + 10 мин) = 300 мин = 5 ч активной работы + 320 ч ожидания = 325 ч • С лимитом: 1 согласование лимита (30 мин) + 20 заказов × 10 мин = 30 мин + 200 мин = 230 мин ≈ 4 часа • Экономия: 325 – 4 = 321 час в месяц 3) Консолидация процессов: Внедрение лимита объединяет разрозненные действия в единый цикл: <ul style="list-style-type: none"> • Руководитель отдела один раз в месяц определяет потребность

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			(стратегический контроль); <ul style="list-style-type: none"> • Сотрудник АХО оперативно реагирует на запросы без ожидания (исполнительская гибкость); • Бухгалтерия получает один платёжный документ на весь объём закупок (упрощение учёта).
Тема 6. Организация сервисного сопровождения и управление вспомогательными процессами	ПК- 6. Способен подготавливать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов	ИПК-6.1 Знать: Структуру и принципы организации административной, хозяйственной и организационной поддержки ИПК-6.2 Уметь: Определять и внедрять способы достижения целей и реализации поставленных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе развития организации	Задание на подборка нормативного и иного материала по теме: «Организация сервисного сопровождение и управление вспомогательными процессами» Подобрать нормативные правовые акты, внутренние регламенты и методические материалы, необходимые для организации сервисного сопровождения клининговых услуг и управления процессом уборки помещений в офисной организации. Указать источник (наименование документа, реквизиты) и кратко описать его практическое значение для постановки контроля качества, учёта затрат и документального оформления услуг. Ответ: 1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ Значение: Определяет требования к охране труда при выполнении уборочных работ (ст. 212), регулирует вопросы предоставления средств индивидуальной защиты и проведения инструктажей для персонала. Является основой для разработки внутренних инструкций по технике безопасности уборщиков. 2. ГОСТ Р 57434-2017 «Услуги клининговые. Общие требования» Значение: Устанавливает классификацию клининговых услуг, требования к качеству уборки (в том числе в офисных помещениях), к персоналу и применяемым средствам. Используется как эталон при приёмке работ и составлении технического задания для подрядчика. 3. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок» (либо № 223-ФЗ для отдельных организаций) Значение: Регулирует процедуру заключения контрактов на клининговые услуги при их приобретении через конкурс или аукцион. Определяет требования к описанию объекта закупки, критериям оценки и условиям исполнения контракта. 4. Постановление Правительства РФ от 06.05.2021 № 698 «Об утверждении Правил содержания общего имущества в многоквартирном

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			<p>доме» (применяется аналогично для офисных зданий) Значение: Содержит нормативы по санитарному содержанию помещений, вывозу отходов, уборке прилегающих территорий. Используется для обоснования периодичности и объёма уборочных работ в техническом задании.</p> <p>5. Методические рекомендации по разработке регламентов вспомогательных процессов (разрабатывается организацией самостоятельно на основе СТО 19001-2015 «Системы менеджмента качества») Значение: Внутренний документ организации, описывающий бизнес-процесс «Уборка помещений»: маршрут движения уборщика, перечень операций по помещениям, форма журнала учёта выполненных работ, порядок приёмки с ответственными лицами. Обеспечивает стандартизацию и контроль исполнения.</p> <p>6. Приказ Минтруда России от 14.02.2022 № 85н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по клинингу» Значение: Определяет квалификационные требования к персоналу клининговых служб, трудовые функции и необходимые навыки. Применяется при подборе персонала и оценке компетенций подрядчика.</p>

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

4.5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом.

Примерные индивидуальные задания (темы) для курсовых работ:

Курсовая работа не предусмотрена учебным планом

Критерии оценивания курсовой работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы
хорошо	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две незначительные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах, в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
удовлетворительно	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные

	утверждения и выводы
неудовлетворительно	Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета/зачета с оценкой/экзамена.

5.1. Вопросы к зачету/зачету с оценкой/экзамену:

Вопросы к экзамену в семестре 4

Цели, задачи и функции административно-хозяйственного подразделения (АХП) в современной организации. Раскройте место и роль АХП в организационной структуре компании.

2. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегического планирования в системе АХП. Как цели бизнеса влияют на формирование стратегии административно-хозяйственного обеспечения?

3. Принципы и методы организации эффективного документооборота в сфере АХП. Какие виды документов составляют основу хозяйственного документооборота и каков их жизненный цикл?

5. Управление закупочной деятельностью для административно-хозяйственных нужд. Опишите этапы процесса закупок и критерии выбора поставщиков в сфере АХП.

6. Управление эксплуатацией офисной недвижимости и инфраструктуры. Каковы ключевые направления и challenges в управлении эксплуатацией зданий и сооружений?

7. Основные этапы жизненного цикла объекта недвижимости (здания, сооружения) с точки зрения АХП. Роль технической инвентаризация и паспортизации.

8. Нормативные требования (в части, касающейся АХП) при эксплуатации офисных и производственных помещений

9. Методы оценки эффективности работы АХП. Ключевые показатели (KPI) использования для измерения качества сервиса, предоставляемого внутренним клиентам.

10. Классифицируйте товарно-материальные ценности (ТМЦ), закупаемые для обеспечения условий труда (канцелярия, СИЗ, расходные материалы). Особенности учета и хранения присущи каждой группе.

11. Внедрение адресного хранения на складе ТМЦ для АХД. Методы зонирования складских помещений вы бы применили для обеспечения быстрого доступа к критически важным позициям?
12. Принципы управления запасами. Особенности расчёта оптимального страхового запаса для расходных материалов, имеющих нерегулярный спрос.
- 10 Роль ABC/XYZ-анализ в оптимизации складских запасов АХД. Корпоративная закупочная политика.
11. Особенности проведения инвентаризации ТМЦ, используемых для обеспечения труда.
12. Сравните подходы к техническому обслуживанию: реактивный (по факту поломки) vs. планово-предупредительный ремонт (ППР). Выбор ППР для критически важных систем (вентиляция, электроснабжение).
13. Основные этапы разработки и внедрения графика ППР для инженерных систем офисного здания?
14. Процедура организации клининговых работ. Факторы, влияющие на выбор между штатным персоналом и привлечением аутсорсинговой клининговой компании.
15. Планирование и организация сервисного сопровождения деятельности организации (клининг, охрана, IT-поддержка). Критерии оценивания качества предоставляемых сервисов и эффективность подрядчиков.
16. Особенности управления персоналом АХП (разнообразие профессий, сменность, требования к квалификации)?
17. Бюджетирование и контроль затрат в системе административно-хозяйственного обеспечения. Какие статьи затрат typically составляют бюджет АХП и как осуществляется контроль его исполнения?
18. Правовые аспекты работы с отходами в организации. Обязанности АХП по обращению с различными категориями отходов (бытовые, офисные, опасные)?
19. Преимущества и недостатки использования аутсорсинга для ключевых функций АХД (например, IT-поддержка, охрана, кейтеринг). Критерии принятия решения о передаче функции на аутсорсинг.
20. Роль АХП в создании и поддержании безопасных условий труда. Меры и процедуры обеспечения соблюдения требований охраны труда и техники безопасности
21. Информационные технологии и системы автоматизации в управлении АХП. Как ERP-системы и CAFM-программы повышают эффективность административно-хозяйственной деятельности?
22. Управление транспортным хозяйством и корпоративной мобильностью. Задачи службы АХП в организации транспортного обслуживания и логистики.
23. Организация рабочих мест и создание эргономичной офисной среды. Условия труда, организованные АХП, и их влияние на продуктивность сотрудников.
24. Аутсорсинг в административно-хозяйственной деятельности: преимущества и риски. Какие функции АХП целесообразно передавать на аутсорсинг и как управлять внешними подрядчиками?
25. Оценка эффективности и KPI для административно-хозяйственной службы. Количественные и качественные показатели оценки работы подразделения АХП?

26. Управление корпоративной культурой и внутренними коммуникациями через призму АХП. Как административно-хозяйственная служба может способствовать укреплению корпоративного духа?
27. Обеспечение экологической устойчивости и «зеленые» инициативы в деятельности АХП. Какие практики позволяют сделать административно-хозяйственную деятельность более экологичной?
28. Делопроизводство и архивное хождение документов в АХП. Особенности организации архивного дела для документов административно-хозяйственного назначения
29. Управление изменениями и инновациями в административно-хозяйственной деятельности. Основные challenges при внедрении изменений в процессы АХП.
30. Взаимодействие службы АХП с другими подразделениями организации. Как выстроить эффективное взаимодействие по принципу «сервис-провайдера» и «внутреннего клиента»?

Критерии оценивания экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание																	
					Вариант 1	Вариант 2																
1.	Тема 1. Разработка стратегии и управление административно-хозяйственным комплексом (АХК) в организации	ПК-1. Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации	ИПК-1.1 Знать: Стратегия развития и бизнес-план организации	<i>Задания закрытого типа на установление соответствия.</i>	Знание Стратегии развития организации необходимо руководителю АХК для того, чтобы трансформировать стратегические цели (например, расширение, цифровизацию или оптимизацию затрат) в конкретные операционные задачи своего комплекса (такие как подготовка инфраструктуры, внедрение новых систем или сокращение эксплуатационных расходов), обеспечивая тем самым материально-техническую и ресурсную базу для достижения общих плановых показателей. Установите соответствие между элементами Стратегии развития организации и конкретными задачами административно-хозяйственного комплекса (АХК), которые напрямую вытекают из этих элементов для их обеспечения.	Знание этапов цикла стратегического управления (от анализа и планирования до контроля и корректировки) необходимо для того, чтобы АХК мог последовательно трансформировать общие цели в конкретные задачи по обеспечению ресурсами, своевременно адаптировать свои операционные планы и таким образом гарантировать, что материально-техническая база не станет «узким местом», а будет надежным фундаментом для реализации бизнес-плана. Установите соответствие между этапами цикла стратегического управления в организации и ключевыми вопросами/задачами для АХК, которые необходимо решить на каждом этапе для поддержки стратегии и бизнес-плана																
					<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Элементы Стратегии:</th> <th></th> <th>Задачи АХК:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Цель: Выход на новые региональные рынки в течение 3 лет.</td> <td>А</td> <td>Разработка и реализация программы энергосбережения, переход на</td> </tr> </tbody> </table>		Элементы Стратегии:		Задачи АХК:	1	Цель: Выход на новые региональные рынки в течение 3 лет.	А	Разработка и реализация программы энергосбережения, переход на	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Этапы стратегического управления:</th> <th></th> <th>Вопросы/задачи для АХК:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Анализ и диагностика (оценка текущего состояния).</td> <td>А</td> <td>"Соответствует ли наша текущая материально-техническая база (здания, оборудование, транспорт) амбициям по расширению? Каковы</td> </tr> </tbody> </table>		Этапы стратегического управления:		Вопросы/задачи для АХК:	1	Анализ и диагностика (оценка текущего состояния).	А	"Соответствует ли наша текущая материально-техническая база (здания, оборудование, транспорт) амбициям по расширению? Каковы
	Элементы Стратегии:		Задачи АХК:																			
1	Цель: Выход на новые региональные рынки в течение 3 лет.	А	Разработка и реализация программы энергосбережения, переход на																			
	Этапы стратегического управления:		Вопросы/задачи для АХК:																			
1	Анализ и диагностика (оценка текущего состояния).	А	"Соответствует ли наша текущая материально-техническая база (здания, оборудование, транспорт) амбициям по расширению? Каковы																			

						договоры с более выгодными тарифами, оптимизация затрат на эксплуатацию и аренду неэффективно используемых площадей.			наши текущие операционные затраты на содержание?"																				
					2	Стратегическая инициатива: Внедрение цифровых технологий и автоматизация основных бизнес-процессов	Б	Организация ремонта и перепланировки помещений в новых городах, поиск и оснащение новых офисов, налаживание работы с местными поставщиками коммунальных и хозяйственных услуг.	"Как мы будем ежедневно обеспечивать бесперебойную работу, безопасность и комфорт в рамках утвержденного бюджета? Готовы ли наши мощности к пиковым нагрузкам?"																				
					3	Финансовый показатель плана: Сокращение операционных затрат на 15% без снижения качества	В	Модернизация систем кондиционирования и вентиляции, закупка эргономичной офисной мебели, постоянный мониторинг чистоты и порядка в общественных зонах.	"Какие капитальные вложения в инфраструктуру необходимы на следующий год? Какой бюджет на эксплуатацию и содержание закладывается в финансовый план?"																				
					4	Ценностное предложение (часть бизнес-модели): Обеспечение высочайшего уровня сервиса и комфорта для клиентов в офисных центрах.	Г	Внедрение системы контроля и управления доступом (СКУД), умных систем учета ресурсов, организация бесперебойного интернет-соединения и ИТ-инфраструктуры.	"Укладываемся ли мы в плановые показатели по энергопотреблению, ремонтному фонду, затратам на услуги? Эффективны ли новые системы, которые мы внедрили?"																				
					5	План повышения производительности труда: Увеличение фонда рабочего	Д	Улучшение условий на рабочих местах, организация здорового питания	"Какие требования к помещениям, оборудованию, логистике и безопасности вытекают из новых стратегических целей? Какие активы нам потребуются?"																				
<p>Ответ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>А</td> <td>Д</td> <td>В</td> <td>Б</td> <td>Г</td> </tr> </table>										1	2	3	4	5						1	2	3	4	5	А	Д	В	Б	Г
1	2	3	4	5																									
1	2	3	4	5																									
А	Д	В	Б	Г																									

					<table border="1"> <tr> <td></td> <td>времени сотрудников ключевых отделов.</td> <td></td> <td></td> <td>в столовой, обеспечение бесперебойной работы оргтехники и оборудования для минимизации простоев.</td> </tr> </table> <p>Ответ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Б</td> <td>Г</td> <td>А</td> <td>В</td> <td>Д</td> </tr> </table>		времени сотрудников ключевых отделов.			в столовой, обеспечение бесперебойной работы оргтехники и оборудования для минимизации простоев.	1	2	3	4	5						1	2	3	4	5	Б	Г	А	В	Д	
	времени сотрудников ключевых отделов.			в столовой, обеспечение бесперебойной работы оргтехники и оборудования для минимизации простоев.																											
1	2	3	4	5																											
1	2	3	4	5																											
Б	Г	А	В	Д																											
2	Тема 1. Разработка стратегии и управление административно-хозяйственными комплексом (АХК) в организации	ПК-1. Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации	ИПК-1.1 Знать: Стратегия развития и бизнес-план организации	<i>Задания закрытого типа на установление последовательности.</i>	<p>Расположите приведенные ниже действия руководителя или отдела АХК в правильной логической последовательности их выполнения в рамках годового цикла стратегического планирования и бюджетирования организации.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформировать и согласовать детальный бюджет АХК на следующий год (статьи эксплуатации, ремонта, закупок) в рамках общего бизнес-плана. 2. Разработать и утвердить планы-графики эксплуатационных работ, закупок и ремонтов на год. 3. Получить от руководства компании утвержденную Стратегию развития и годовой бизнес-план. 4. Провести аудит текущего состояния активов (здания, оборудование, транспорт) и анализ операционных затрат АХК за прошлый период. 5. Участвовать в стратегической сессии компании для понимания общих целей и инициатив на планируемый период. 6. Сформулировать цели и инициативы 	<p>В бизнес-плане компании заложена стратегическая инициатива: «Оптимизация затрат на содержание офисных площадей на 20% через консолидацию и модернизацию в течение двух лет». Расположите этапы реализации этой инициативы со стороны АХК в правильной логической последовательности.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организовать переезд сотрудников, настроить работу на новом месте, передать освобождаемые площади арендодателю. 2. Разработать 2-3 варианта плана консолидации (с разной степенью модернизации) с расчетом затрат, сроков окупаемости и экономического эффекта. 3. Провести мониторинг новых эксплуатационных затрат, сравнить их с плановыми показателями и зафиксировать достигнутый экономический эффект. 4. Провести детальный анализ текущей загрузки и стоимости содержания всех площадей (аренда, коммуналка, уборка, охрана). 5. Составить детальный технический проект модернизации выбранного здания 																									

					<p>АХК на плановый период, направленные на поддержку общеорганизационной стратегии (например: «Обеспечить инфраструктурную готовность к открытию двух новых филиалов»).</p> <p>7. Довести утвержденные планы и показатели (KPI) до сотрудников подразделения АХК.</p> <p>Ответ:</p> <table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>4</td><td>3</td><td>6</td><td>2</td><td>5</td><td>7</td> </tr> </table>								1	4	3	6	2	5	7	<p>(перепланировка, инженерные системы, ремонт).</p> <p>6. Выбрать и утвердить оптимальный вариант с руководством, заложить необходимые инвестиции и операционные расходы в бюджетный план.</p> <p>7. Провести тендеры, заключить договоры с подрядчиками на ремонт, закупку оборудования и перевозку, контролировать исполнение работ.</p> <p>Ответ:</p> <table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>6</td><td>5</td><td>7</td><td>3</td><td>1</td> </tr> </table>								1	2	6	5	7	3	1
1	4	3	6	2	5	7																												
1	2	6	5	7	3	1																												
3	<p>Тема 2. Организация складского хозяйства организации и учет товарно-материальных ценностей (ТМЦ), для обеспечения оптимальных условий труда</p>	<p>ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов</p>	<p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</i></p>	<p>На складе готовой продукции крупного дистрибьютора наблюдается постоянный рост затрат на хранение, при этом менеджеры по продажам часто жалуются на отсутствие ключевых позиций в наличии («нулевой» остаток). Руководство ставит задачу повысить эффективность складской логистики. Какой метод анализа бизнес-процессов будет НАИБОЛЕЕ эффективен для первоначальной диагностики системной проблемы и выявления «узких мест»?</p> <p>А) Метод «Шесть сигм» (DMAIC) для глубокого анализа дефектов конкретной операции. Б) Расчет и анализ ключевых показателей эффективности (KPI) складской деятельности. В) Фотография рабочего дня кладовщика. Г) ABC-XYZ анализ товарных запасов.</p> <p>Ответ: Ключ: Г Обоснование: ABC-XYZ анализ. В условиях одновременного роста затрат и</p>	<p>Для повышения безопасности и оптимальности условий труда на складе запчастей внедрена система штрихкодирования и мобильного терминала сбора данных (ТСД). Теперь кладовщик не заполняет бумажные карточки учета, а сканирует товар и место. Какой метод контроля бизнес-процессов НАИБОЛЕЕ ПОЛНО позволит оценить успешность этого нововведения с точки зрения как операционной эффективности, так и влияния на условия труда?</p> <p>А) Сравнение данных инвентаризации до и после внедрения системы. Б) Измерение времени выполнения стандартной операции «отбор заказа» до и после внедрения. В) Комплексный анализ по методу «Затраты — Выгоды» (Cost-Benefit Analysis). Г) Опрос удовлетворенности сотрудников новыми условиями труда.</p> <p>Ответ: Ключ: В Обоснование:</p>																												

					<p>возникновения дефицита ключевая проблема, скорее всего, лежит в области неоптимального управления товарным портфелем и запасами. ABC-XYZ анализ является фундаментальным методом, который позволяет классифицировать ТМЦ по степени важности и характеру спроса. Он напрямую укажет на системные ошибки: перезапас медленно оборачивающихся, но дорогих товаров (группы AY, AZ), что ведет к росту затрат на хранение, и недостаток быстропродаваемых и прогнозируемых позиций (AX, BX), что вызывает дефицит. Другие методы (KPI, Шесть сигм, фотография дня) полезны на следующем этапе для детального изучения конкретных процессов, выявленных данным анализом.</p>	<p>Задача требует оценки полноты эффекта, включая оптимальность условий труда. СВА является универсальным методом для оценки инвестиционных проектов, к которым относится внедрение ИТ-системы. Он позволяет учесть и сопоставить:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты: капитальные (ТСД, ПО) и операционные (обслуживание, обучение). 2. Выгоды (Benefits): прямые (сокращение времени операций — вариант Б, снижение ошибок и расходов при инвентаризации — вариант А, высвобождение площадей) и косвенные (улучшение эргономики, снижение монотонности труда, повышение точности навигации и, как следствие, безопасности — что косвенно можно оценить через опрос, вариант Г). Таким образом, СВА интегрирует в себе данные, полученные другими методами, и дает комплексную финансово-экономическую и качественную оценку успешности проекта.
4	<p>Тема 2. Организация складского хозяйства организации и учет товарно-материальных ценностей (ТМЦ), для обеспечения оптимальных условий труда</p>	<p>ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации</p>	<p>ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов</p>	<p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких их ответов из предложенных с последующим объяснением</i></p>	<p>Руководство поставило задачу улучшить условия труда на складе (снизить физическую нагрузку, повысить эргономику и безопасность) и одновременно оптимизировать логистические процессы для ускорения отбора заказов. Какие из предложенных методов анализа бизнес-процессов НАИБОЛЕЕ ПРИМЕНИМЫ для комплексного решения этой задачи? Выберите ВСЕ подходящие варианты.</p> <p>А) FMEA-анализ (Анализ видов и последствий отказов) для оценки рисков травматизма и сбоев в процессе отбора.</p> <p>В) Стоимостной анализ процесса (Activity-Based Costing) для расчета затрат на каждую операцию.</p>	<p>После реорганизации системы хранения (внедрение паллетного стеллажного хранения с адресным учетом) необходимо проконтролировать, соблюдаются ли новые стандарты работы и дают ли они ожидаемый эффект. Какие методы контроля бизнес-процессов ЦЕЛЕСООБРАЗНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ в первые 3-6 месяцев после внедрения? Выберите ВСЕ подходящие варианты.</p> <p>А) Ежедневный рандомный выборочный контроль (спот-чек) нескольких ячеек хранения на соответствие адресности и правилам размещения.</p> <p>В) Полная ежемесячная инвентаризация всего склада с остановкой операций.</p> <p>С) Автоматический контроль через WMS:</p>

				<p><i>своего выбора.</i></p> <p>С) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping, VSM) для визуализации всего потока от поступления заказа до отгрузки. D) Бенчмаркинг (сравнение с показателями складов-лидеров отрасли). E) Анализ временных циклов (Cycle Time Analysis) с хронометражем операций. Ответ: Ключ: А, С, Е Обоснование VSM (С) – это базовый метод для «видения» всего процесса. Он позволяет выявить все виды потерь (муда), в том числе лишние перемещения, избыточную обработку и ожидания, которые напрямую создают неоптимальные условия труда (усталость) и снижают скорость. FMEA (А) – метод, который системно оценивает потенциальные риски. Применительно к условиям труда он поможет выявить операции с высоким риском травм, перенапряжения или ошибок из-за усталости, дав им количественную оценку для приоритизации улучшений. Анализ временных циклов (Е) – предоставляет объективные данные для VSM и FMEA. Хронометраж выявит наиболее трудоемкие и, следовательно, потенциально самые утомительные операции, на которых нужно сосредоточить усилия по эргономике и механизации.</p>	<p>анализ отчетов о несанкционированных размещениях и ошибках сканирования. D) Регулярный фотографический контроль (еженедельное фотофиксирование ключевых зон) для оценки поддержания порядка (5S). E) Проведение стратегической сессии для обсуждения дальнейшего развития склада. Ответ: Ключ: А, С, D Обоснование: Контроль после внедрения изменений должен быть оперативным, регулярным и комплексным, чтобы быстро выявлять отклонения и закреплять новые практики. • Автоматический контроль через WMS (С) – это основа. Он обеспечивает постоянный мониторинг соблюдения заложенных в систему бизнес-правил (например, запрет размещения без сканирования). • Выборочный контроль (А) – это гибкий инструмент надзора, который демонстрирует персоналу внимание руководства к новым стандартам и дополняет автоматику там, где она не все охватывает (например, чистота в ячейке). • Фотографический контроль по 5S (D) – эффективный метод визуального управления, позволяющий легко оценить состояние зон хранения и проходов, что критично для безопасности и эффективности новой системы.</p>
5	Тема 3. Организация процесса закупок и управление	ПК- 6. Способен подготавливать предложения по совершенствованию и	ИПК-6.1 Знать: Структуру и принципы организации административн	<p><i>Задания открытого типа с разверну</i></p> <p>Выделите, как на каждом из 5 этапов процедуры закупок оборудования реализуются четыре принципа: плановость, экономическая целесообразность, контроль, функциональное разделение</p>	<p>В компании действует годовой рамочный контракт на услуги клининга, заключенный отделом закупок АХК. В последние два месяца руководители подразделений стали массово жаловаться на некачественную</p>

<p>контрактами в сфере АХП.</p>	<p>повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов</p>	<p>ой, хозяйственной и организационной поддержки</p>	<p><i>тым ответом.</i></p>	<p>обязанностей. Приведите по одному примеру на принцип. Определите роли трёх подразделений (отдел-инициатор, отдел разработки, АХК) и покажите, как их взаимодействие обеспечивает контроль и разделение обязанностей. Назовите два риска при нарушении процедуры (например, закупка по устной просьбе) и предложите меры их предотвращения. Составьте чек-лист из 5 пунктов для проверки соблюдения принципов на этапе приёмки оборудования. Действия должны строиться на принципах плановости, экономической целесообразности, контроля и функционального разделения обязанностей в рамках структуры АХК и ее взаимодействия с другими подразделениями.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Инициация и техническое задание (Принцип: Взаимодействие и обоснованность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие со структурой: Зафиксировать потребность от отдела-инициатора в виде официальной служебной записки. Не действовать на основании устной просьбы. • Привлечение экспертизы: Совместно с отделом разработки (технические специалисты) составить детальное техническое задание (ТЗ) с обязательными и желательными характеристиками оборудования, требованиями по безопасности, гарантии. Здесь проявляется принцип функциональности — закупочный отдел АХК обеспечивает процедуру, а содержание ТЗ определяет профильное 	<p>уборку помещений. Поставщик ссылается на нехватку персонала и выполняет работы формально. Опишите алгоритм управленческих действий руководителя АХК по урегулированию данной ситуации. В ответе укажите, какие инструменты организационной поддержки должны быть использованы, и как реализуются принципы оперативного управления и контроля в рамках административно-хозяйственной системы.</p> <p>Ответ:</p> <p>Алгоритм действий строится на принципах контроля исполнения, иерархической отчетности, документирования и оперативного реагирования.</p> <p>1. Фиксация и анализ нарушения (Инструмент: Контрольный журнал, Акты):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Немедленно обязать сотрудников АХК, ответственных за контроль качества услуг, составить докладные записки или акты о несоответствии качества с подписями представителей от отделов-заказчиков. Это инструмент документальной фиксации, переводящий устные жалобы в официальный статус. Принцип: объективность и доказательность. 2. Официальное взаимодействие с поставщиком (Инструмент: Письменная претензия, Встреча-совещание): <ul style="list-style-type: none"> • На основании актов направить поставщику официальную претензию (по e-mail и на бумажном носителе) с требованием исправить нарушения в установленный договором срок (например, 3-5 дней). Одновременно созвать оперативное совещание с представителем поставщика, показав документально зафиксированные проблемы. Принцип: соблюдение договорных процедур и эскалация.
---------------------------------	---	--	----------------------------	--	---

				<p>подразделение.</p> <p>2. Анализ рынка и выбор метода закупки (Принцип: Экономичность и конкурентность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Структура принятия решений: На основании стоимости и сложности оборудования, руководствуясь внутренним регламентом о закупках, определить метод: запрос котировок, конкурс или закупка у единственного поставщика (если оборудование уникально). Для сумм выше лимита создать комиссию с участием сотрудников АХК, отдела разработки и финансовой службы (принцип коллегиальности и контроля). <p>3. Проведение процедуры и оценка предложений (Принцип: Прозрачность и эффективность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение процедуры: Разместить запрос на соответствующих площадках. При оценке предложений сравнивать не только цену, но и техническое соответствие (с привлечением инициатора), сроки поставки, условия сервиса, репутацию поставщика. Это реализует принцип комплексной оценки эффективности вложений, а не просто минимизации стоимости. <p>4. Управление контрактом и исполнение (Принцип: Контроль и ответственность):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Взаимодействие с юридической структурой: Подготовить проект контракта совместно с юристом, включив в него пункты о приемке, пусконаладке, обучении, гарантийном и пост-гарантийном обслуживании. • Координация логистики: Отдел логистики/хозяйственного обеспечения АХК планирует доставку, разгрузку и размещение оборудования. 	<p>2. Применение механизмов контракта и внутренняя координация (Инструмент: Регламент, Штрафные санкции, Резерв):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Задействовать предусмотренные контрактом механизмы: штрафные санкции (пенни) за некачественное оказание услуг. Уведомить поставщика о начале процедуры их начисления. • Проинформировать финансовый отдел о возможном удержании части платежа. Это проявление принципа экономического стимулирования/ответственности. • Мобилизовать внутренние резервы: на период устранения нарушений силами штатных сотрудников АХК (например, уборщиц служебных помещений) обеспечить минимально необходимый уровень чистоты в критически важных зонах. Принцип: непрерывность хозяйственного обеспечения. <p>4. Принятие стратегического решения (Инструмент: Комиссия, Анализ рисков):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Если поставщик не исправляет ситуацию, инициировать рассмотрение вопроса на комиссии по закупкам/руководстве компании. Подготовить анализ: продолжать ли работу с текущим поставщиком (с ужесточенным контролем), начать поиск нового в рамках действующего контракта (если есть условие о нескольких исполнителях) или запустить процедуру досрочного расторжения контракта по вине поставщика. • Вовлечь юридическую службу для оценки оснований и процедуры расторжения. Это демонстрация принципа коллегиального принятия сложных решений в рамках организационной структуры. <p>5. Системное предотвращение (Инструмент: Пересмотр регламентов, KPI):</p> <ul style="list-style-type: none"> • По итогам инцидента пересмотреть
--	--	--	--	---	---

					<ul style="list-style-type: none"> • Приемка: Создать приемочную комиссию с участием сотрудников АХК (материально ответственное лицо) и отдела разработки (технический эксперт) для подписания акта приемки. Это ключевое разделение административной (документы) и хозяйственной (активы) поддержки. 5. Закрытие контракта и отчетность (Принцип: Плановость и учет): • Финансово-учетная структура: Обеспечить своевременную оплату на основании закрывающих документов и передать все документы в бухгалтерию для постановки оборудования на баланс. • Анализ и фиксация: Внести данные о новом поставщике и оборудовании в базу данных АХК для дальнейшего планирования обслуживания и возможных будущих закупок. 	<p>систему контроля качества услуг: ввести еженедельные чек-листы, обязательные подписи ответственных лиц, график внезапных проверок.</p> <ul style="list-style-type: none"> • В будущем контракты заложить более четкие КРІ (ключевые показатели эффективности) и условия, например, право на односторонний отказ от услуг при накоплении определенного числа обоснованных претензий. Это реализация принципа постоянного совершенствования системы административно-хозяйственной поддержки. 											
6	Тема 3. Организация процесса закупок и управление контрактами в сфере АХП.	ПК- 6. Способен подготавливать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов	ИПК-6.1 Знать: Структуру и принципы организации административной, хозяйственной и организационной поддержки	<p><i>Задания закрытого типа на установление соответствия.</i></p> <p>Знание этапов типового процесса закупок в сфере АХК необходимо для обеспечения прозрачности, экономической целесообразности и контроля на каждом этапе — от обоснования потребности и планирования до выбора поставщика, исполнения контракта и приёмки — что позволяет минимизировать издержки, исключить неэффективные расходы и гарантировать бесперебойное функционирование хозяйственной деятельности организации.</p> <p>Установите соответствие между этапами типового процесса закупок в сфере АХК и ключевыми принципами организации, которые должны быть реализованы на каждом из этих этапов для его эффективности.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Этапы процесса закупок:</th> <th></th> <th>Принципы организации:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Планирование потребности и формирование технического задания (ТЗ).</td> <td>А</td> <td>Принцип плановости и предвидения.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Проведение анализа</td> <td>Б</td> <td>Принцип</td> </tr> </tbody> </table>		Этапы процесса закупок:		Принципы организации:	1	Планирование потребности и формирование технического задания (ТЗ).	А	Принцип плановости и предвидения.	2	Проведение анализа	Б	Принцип	<p>Знание элементов управления контрактом (мониторинг исполнения, контроль качества, учёт обязательств и управление изменениями) необходимо для минимизации рисков срыва поставок и финансовых потерь, при этом ключевую ответственность за их реализацию несут функции материально-технического обеспечения, складского хозяйства и административно-эксплуатационной поддержки в структуре АХК, обеспечивающие оперативный контроль, приёмку и бесперебойную интеграцию закупленных ресурсов в хозяйственный цикл организации.</p> <p>Установите соответствие между элементами или действиями в рамках управления контрактом и основными функциями (направлениями) поддержки в структуре АХК, которые несут за них ключевую</p>
	Этапы процесса закупок:		Принципы организации:														
1	Планирование потребности и формирование технического задания (ТЗ).	А	Принцип плановости и предвидения.														
2	Проведение анализа	Б	Принцип														

					<table border="1"> <tr> <td></td> <td>рынка и выбор метода закупки (тендер, запрос котировок и т.д.).</td> <td></td> <td>экономичности и эффективного использования ресурсов</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Оценка коммерческих предложений и выбор поставщика.</td> <td>В</td> <td>Принцип контроля и обратной связи</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Исполнение контракта (приемка товара/услуги, контроль качества).</td> <td>Г</td> <td>Принцип законности и конкурентности</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Закрытие контракта, оплата и отчетность.</td> <td>Д</td> <td>Принцип комплексной оценки и ответственности</td> </tr> </table> <p>Ответ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>А</td> <td>Г</td> <td>Д</td> <td>В</td> <td>Б</td> </tr> </table>		рынка и выбор метода закупки (тендер, запрос котировок и т.д.).		экономичности и эффективного использования ресурсов	3	Оценка коммерческих предложений и выбор поставщика.	В	Принцип контроля и обратной связи	4	Исполнение контракта (приемка товара/услуги, контроль качества).	Г	Принцип законности и конкурентности	5	Закрытие контракта, оплата и отчетность.	Д	Принцип комплексной оценки и ответственности	1	2	3	4	5						1	2	3	4	5	А	Г	Д	В	Б	<p>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>Элементы управления контрактом:</td> <td></td> <td>Функции поддержки в структуре АХК:</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Подготовка и согласование проекта договора на основе утвержденных корпоративных шаблонов.</td> <td>А</td> <td>Административная поддержка: Документооборот, деловая переписка, общая координация, секретарское обеспечение.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Организация доставки, разгрузки и перемещения закупленного оборудования на склад или к месту эксплуатации.</td> <td>Б</td> <td>Хозяйственная (материально-техническая) поддержка: Физическая логистика, эксплуатация активов, обеспечение рабочих мест, складские операции.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Ведение электронного журнала регистрации входящих/исходящих документов и переписки по контракту.</td> <td>В</td> <td>Организационная (методологическая) поддержка: Разработка регламентов, контроль процессов, внутренние коммуникации, управление эффективностью.</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Проведение анализа выполнения контрактных КРП и подготовка отчетов об эффективности для руководства.</td> <td>Г</td> <td>Финансово-экономическая поддержка: Бюджетирование, проверка счетов, согласование оплат, анализ стоимостной эффективности.</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Проверка и согласование счета от поставщика перед передачей его в</td> <td>Д</td> <td>Правовая (договорная) поддержка: Юридическая экспертиза документов, оценка рисков, претензионная</td> </tr> </table>		Элементы управления контрактом:		Функции поддержки в структуре АХК:	1	Подготовка и согласование проекта договора на основе утвержденных корпоративных шаблонов.	А	Административная поддержка: Документооборот, деловая переписка, общая координация, секретарское обеспечение.	2	Организация доставки, разгрузки и перемещения закупленного оборудования на склад или к месту эксплуатации.	Б	Хозяйственная (материально-техническая) поддержка: Физическая логистика, эксплуатация активов, обеспечение рабочих мест, складские операции.	3	Ведение электронного журнала регистрации входящих/исходящих документов и переписки по контракту.	В	Организационная (методологическая) поддержка: Разработка регламентов, контроль процессов, внутренние коммуникации, управление эффективностью.	4	Проведение анализа выполнения контрактных КРП и подготовка отчетов об эффективности для руководства.	Г	Финансово-экономическая поддержка: Бюджетирование, проверка счетов, согласование оплат, анализ стоимостной эффективности.	5	Проверка и согласование счета от поставщика перед передачей его в	Д	Правовая (договорная) поддержка: Юридическая экспертиза документов, оценка рисков, претензионная
	рынка и выбор метода закупки (тендер, запрос котировок и т.д.).		экономичности и эффективного использования ресурсов																																																															
3	Оценка коммерческих предложений и выбор поставщика.	В	Принцип контроля и обратной связи																																																															
4	Исполнение контракта (приемка товара/услуги, контроль качества).	Г	Принцип законности и конкурентности																																																															
5	Закрытие контракта, оплата и отчетность.	Д	Принцип комплексной оценки и ответственности																																																															
1	2	3	4	5																																																														
1	2	3	4	5																																																														
А	Г	Д	В	Б																																																														
	Элементы управления контрактом:		Функции поддержки в структуре АХК:																																																															
1	Подготовка и согласование проекта договора на основе утвержденных корпоративных шаблонов.	А	Административная поддержка: Документооборот, деловая переписка, общая координация, секретарское обеспечение.																																																															
2	Организация доставки, разгрузки и перемещения закупленного оборудования на склад или к месту эксплуатации.	Б	Хозяйственная (материально-техническая) поддержка: Физическая логистика, эксплуатация активов, обеспечение рабочих мест, складские операции.																																																															
3	Ведение электронного журнала регистрации входящих/исходящих документов и переписки по контракту.	В	Организационная (методологическая) поддержка: Разработка регламентов, контроль процессов, внутренние коммуникации, управление эффективностью.																																																															
4	Проведение анализа выполнения контрактных КРП и подготовка отчетов об эффективности для руководства.	Г	Финансово-экономическая поддержка: Бюджетирование, проверка счетов, согласование оплат, анализ стоимостной эффективности.																																																															
5	Проверка и согласование счета от поставщика перед передачей его в	Д	Правовая (договорная) поддержка: Юридическая экспертиза документов, оценка рисков, претензионная																																																															

						<table border="1"> <tr> <td></td> <td>бухгалтерию для оплаты.</td> <td></td> <td colspan="3">работа, обеспечение соответствия законодательству.</td> </tr> </table> <p>Ответ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Д</td> <td>Б</td> <td>А</td> <td>В</td> <td>Г</td> </tr> </table>		бухгалтерию для оплаты.		работа, обеспечение соответствия законодательству.			1	2	3	4	5						1	2	3	4	5	Д	Б	А	В	Г
	бухгалтерию для оплаты.		работа, обеспечение соответствия законодательству.																													
1	2	3	4	5																												
1	2	3	4	5																												
Д	Б	А	В	Г																												
7	Тема 4. Организация документооборота и обеспечение документооборота в сфере АХП	ПК-1.Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации	ИПК-1.1 Знать: Стратегия развития и бизнес- план организации	<i>Задания закрыто го типа на установ ление последов ательно сти.</i>	<p>В бизнес-плане организации на год заложена ключевая инициатива: «Повышение операционной эффективности на 15% за счет автоматизации процессов и сокращения непроизводительных затрат». Расположите этапы организации документооборота в АХК в правильной логической последовательности, которая обеспечит достижение этой цели.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внедрить электронный архив и реестр договоров с функцией напоминания об окончании сроков действия и контроля бюджетов. 2. Провести аудит существующих процессов АХК (закупки, учет ТМЦ, прием работ) и выявить документы, создающие «бутылочные горлышки» и бумажную волокиту. 3. Разработать и утвердить новые регламенты электронного документооборота (ЭДО) между АХК, бухгалтерией и отделами-заказчиками. 4. Получить и проанализировать раздел бизнес-плана, касающийся повышения операционной эффективности и автоматизации. 5. Обеспечить цифровую подпись ответственных лиц и организовать обучение сотрудников АХК и ключевых пользователей работе в новой системе. 6. Определить и согласовать с IT-отделом требования к программному решению для автоматизации документооборота АХК (интеграция с 1С, маршрутизация, отчетность). 7. Запустить пилотный процесс (например, заявки на закупку) в новом электронном 	<p>В связи с пересмотром Стратегии развития и решением об открытии трех новых региональных филиалов, руководство требует от АХК обеспечить оперативный и контролируемый удаленный документооборот с этими филиалами. Расположите действия в правильной логической последовательности, необходимой для адаптации системы документооборота АХК под новые стратегические условия.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать типовые пакеты документов для филиалов (бланки заявок, акты, формы отчетов по ТМЦ) и шаблоны договоров с местными поставщиками. 2. Назначить ответственных за документооборот с филиалами в головном офисе и утвердить их полномочия по визированию. 3. Уточнить у руководства и юристов организационно-правовую модель взаимодействия с филиалами (центры затрат, уровень самостоятельности) и вытекающие требования к документам. 4. Организовать централизованную рассылку обновленных регламентов и провести онлайн-инструктаж для администраторов филиалов. 5. Определить и внедрить единый защищенный канал передачи юридически значимых документов (например, специализированная система ЭДО). 6. Прописать в регламентах четкие сроки, маршруты согласования и правила архивирования документов от филиалов. 7. Проанализировать существующие регламенты 																										

					<p>формате и собрать обратную связь для корректировки.</p> <p>Ответ:</p> <table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>6</td><td>3</td><td>5</td><td>7</td><td>4</td> </tr> </table>								1	2	6	3	5	7	4	<p>документооборота АХК на предмет пригодности для распределенной структуры.</p> <p>Ответ:</p> <table border="1"> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </table> <p>Ключ:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td><td>7</td><td>2</td><td>6</td><td>4</td><td>5</td><td>3</td> </tr> </table>								1	7	2	6	4	5	3
1	2	6	3	5	7	4																												
1	7	2	6	4	5	3																												
8	<p>Тема 4. Организация документооборота и обеспечение документооборота в сфере АХП</p>	<p>ПК-1.Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации</p>	<p>ИПК-1.1 Знать: Стратегия развития и бизнес- план организации</p>	<p><i>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</i></p>	<p>В рамках реализации бизнес-плана, направленного на масштабирование бизнеса и открытие пяти новых региональных офисов, руководство компании поручает АХК усовершенствовать систему документооборота. Основные стратегические задачи: обеспечить единство стандартов, сократить время согласований по всей сети и получить прозрачную аналитику по административным расходам. Какой из предложенных подходов к организации документооборота будет НАИБОЛЕЕ ЦЕЛЕСООБРАЗНЫМ для поддержки этой стратегии?</p> <p>А) Максимально делегировать полномочия по утверждению хозяйственных документов (актов, накладных) руководителям филиалов, чтобы ускорить процессы на местах.</p> <p>Б) Внедрить единую для всей компании (head office и филиалы) облачную систему электронного документооборота (ЭДО) с жестко прописанными маршрутами согласования, едиными шаблонами документов и централизованной аналитической отчетностью.</p> <p>В) Продолжить использование существующей смешанной (бумажно-электронной) системы, но ужесточить контроль за своевременным</p>	<p>В бизнес-плане организации на следующий год ключевой статьей экономии обозначено «снижение непроизводительных административно-хозяйственных расходов на 20%». Анализ, проведенный АХК, показал, что значительные ресурсы теряются на поиске документов, согласовании просроченных счетов и устранении ошибок в бумажных заявках. Какой ПЕРВЫЙ и наиболее стратегически важный шаг должен предпринять руководитель АХК для достижения цели экономии через оптимизацию документооборота?</p> <p>А) Немедленно начать переговоры с поставщиками ПО о внедрении системы автоматического распознавания и архивации документов.</p> <p>Б) Провести детальную регламентацию и карту всех процессов документооборота АХК с фиксацией точек возникновения документов, сроков, ответственных и выявленных «узких мест», приводящих к потерям.</p> <p>В) Запустить кампанию по ужесточению дисциплины среди сотрудников, обязав их сдавать документы в архив в день их исполнения.</p> <p>Г) Сократить численность сотрудников, отвечающих за делопроизводство в АХК, перераспределив их функции между другими специалистами для экономии ФОТ.</p> <p>Ответ:</p>																												

				<p>предоставлением филиалами сканов документов в головной офис.</p> <p>Г) Разработать подробную инструкцию по документообороту для филиалов, обязав их использовать любую удобную им систему ЭДО, но в установленные сроки передавать в головной офис итоговые реестры и копии документов.</p> <p>Ответ:</p> <p>Ключ: Б</p> <p>Обоснование:</p> <p>Стратегия масштабирования требует не просто увеличения количества операций, а создания управляемой, стандартизированной и эффективно контролируемой распределенной системы. Вариант Б является единственным системным решением, которое:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечивает соблюдение бизнес-плана по сокращению времени: Четкие электронные маршруты исключают потерю документов и упрощают контроль сроков. 2. Создает инфраструктуру для роста: Облачная ЭДО легко тиражируется на новые филиалы, что соответствует стратегии развития. 3. Дает инструмент для аналитики расходов: Централизованная система позволяет в реальном времени формировать отчеты по закупкам, затратам на обслуживание и т.д., что критично для финансового контроля в условиях роста. 4. Гарантирует единство стандартов: Жестко прописанные шаблоны и правила минимизируют риски ошибок и несоответствий в документах от филиалов. 5. Остальные варианты являются половинчатыми, увеличивают операционные риски и не создают целостной системы, необходимой для 	<p>Ключ: Б</p> <p>Обоснование:</p> <p>Достижение конкретного финансового показателя из бизнес-плана требует не хаотичных действий, а управляемого проекта по оптимизации. Шаг Б является этапом анализа и планирования, который критически важен по следующим причинам:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Определяет точку отсчета и объем потерь: Без карты процессов невозможно количественно оценить, где и сколько ресурсов теряется, и, следовательно, нельзя достоверно спрогнозировать достижимость цели в 20%. • Выявляет коренные причины проблем: Позволяет отличить симптомы (просрочки) от причин (неясные маршруты согласования, отсутствие лимитов), чтобы воздействовать на них точно и эффективно. <p>Таким образом, этот шаг является стратегически важным, так как превращает цель бизнес-плана из лозунга в измеримый и управляемый проект.</p>
--	--	--	--	--	---

					поддержки заявленных в бизнес-плане целей.	
9	Тема 5. Эксплуатация инфраструктуры и развитие материально-технической базы организации	ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.1 Знать: Методы анализа и контроля бизнес-процессов	<i>Задания комбини рованног о типа, предпол агающие выбор нескольк их ответов из предлож енных с последу ющим объяснен ием своего выбора.</i>	<p>На производственном предприятии растут затраты на текущий ремонт и энергопотребление, одновременно участились случаи кратковременных простоев из-за выхода из строя инженерных систем. Руководство ставит задачу отделу АХК провести системный анализ и представить план мероприятий по повышению надежности и экономической эффективности эксплуатации инфраструктуры. Какие из предложенных методов анализа бизнес-процессов необходимо применить в первую очередь для выявления коренных причин проблем и обоснования решений? Выберите ВСЕ подходящие варианты.</p> <p>А) Диаграмма Ишикава (Причинно-следственная диаграмма) для группировки всех возможных причин сбоев по категориям (Оборудование, Методы, Люди и т.д.).</p> <p>В) Анализ полной стоимости владения (Total Cost of Ownership - TCO) для ключевых единиц оборудования и систем.</p> <p>С) Бенчмаркинг эксплуатационных затрат с аналогичными предприятиями отрасли.</p> <p>Д) Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) для процесса обеспечения бесперебойной работы инфраструктуры.</p> <p>Е) FMEA-анализ (Анализ видов и последствий отказов) для критических инженерных систем (электроснабжение, вентиляция, водоснабжение).</p> <p>Ответ: Ключ: А, В, Е</p>	<p>В рамках стратегии цифровой трансформации компании АХК поручено разработать и обосновать программу развития материально-технической базы (модернизация системы видеонаблюдения, внедрение «умного» освещения и датчиков контроля микроклимата). Для получения финансирования необходимо доказать не только технологическую целесообразность, но и экономический/операционный эффект. Какие методы анализа и контроля НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯТ для обоснования этой инвестиционной программы и последующей оценки ее результатов? Выберите ВСЕ подходящие варианты.</p> <p>А) Расчет возврата на инвестиции (ROI) и срока окупаемости проекта.</p> <p>В) PEST-анализ макросреды для компании в целом.</p> <p>С) Разработка ключевых показателей эффективности (KPI) для новых систем (например, % снижения энергопотребления, количество инцидентов, выявленных системой).</p> <p>Д) Построение диаграммы Ганта для управления сроками реализации проекта.</p> <p>Е) Сценарный анализ (What-if analysis) для оценки влияния различных объемов инвестиций на итоговую эффективность.</p> <p>Ответ: Ключ: А, С, Е Обоснование: Обоснование программы развития МТБ — это по сути подготовка инвестиционного предложения, требующее финансовой, измеримой и гибкой аргументации:</p>

					<p>Обоснование: Для решения комплексной задачи, затрагивающей как экономику (затраты), так и надежность (простой), необходим набор взаимодополняющих методов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Диаграмма Ишикава (А) — это отправная точка для системного выявления всего спектра возможных причин, от технических до организационных. Она обеспечивает полноту анализа. • Анализ ТСО (В) — это ключевой финансово-ориентированный метод, который смещает фокус с разовых затрат на ремонт на совокупную стоимость жизненного цикла активов. Он напрямую отвечает на вопрос об экономической эффективности и помогает обосновать решения о модернизации или замене оборудования. • FMEA (Е) — это основной проактивный метод контроля надежности. Он превращает реактивное «тушение пожаров» в управление рисками, позволяя предупредить простой, а не просто фиксировать их. 	<ul style="list-style-type: none"> • Расчет ROI (А) — это базовый финансовый метод, трансформирующий технические преимущества в понятные для руководства экономические выгоды. Без него получение финансирования маловероятно. • Разработка KPI (С) — это метод операционного контроля и определения целей. Четкие KPI (снижение затрат на электроэнергию на X%, повышение уровня безопасности) делают обещания измеримыми, а последующий контроль — объективным. • Сценарный анализ (Е) — это метод управления неопределенностью и повышения убедительности. Он демонстрирует продуманность подхода, готовность к различным условиям и позволяет выбрать оптимальный вариант инвестиций.
10	Тема 6. Организация сервисного сопровождения и управление вспомогательными процессами	ПК- 6. Способен подготавливать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и	ИПК-6.1 Знать: Структуру и принципы организации административной, хозяйственной и организационной поддержки	<i>Задания открытого типа с развернутым ответом.</i>	<p>Сервисное обслуживание офисной техники в филиалах неэффективно: заявки теряются, ремонт затягивается. Предложите проект новой системы, основанной на принципах организации поддержки. Опишите структуру и ключевые принципы на этапах обработки заявки.</p> <p>Ответ: Проект основан на принципах единого окна, контролируемости и экономии масштаба.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Структура: Создание централизованного 	<p>Управление услугами (уборка, вывоз мусора) децентрализовано, что ведет к росту затрат и падению качества. Предложите централизованную модель. Опишите, в какой структуре АХК она должна работать и как обеспечить полный цикл от закупки до расчета.</p> <p>Ответ: Модель — централизованное управление через группу Facility Management в структуре АХК.</p> <p>1. Консолидация (Орг./Адм. поддержка): Назначение ответственного менеджера АХК.</p>

		организационных бизнес-процессов			<p>Service Desk в АХК головного офиса как единственной точки приема заявок через тикет-систему.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Принцип стандартизации (Оргподдержка): Внедрение единой формы заявки для всех филиалов. • Принцип централизации (Хоз./Адм. поддержка): Заключение рамочного договора АХК с одним подрядчиком на всю сеть с четкими SLA. • Принцип контроля (Адм./Орг. поддержка): Использование тикет-системы для отслеживания сроков и автоматической эскалации при сбоях. • Принцип анализа (Оргподдержка): Сбор обратной связи и формирование отчетов для оценки подрядчика и планирования. 	<p>Разработка им единых стандартов и ТЗ для всех услуг.</p> <p>2. Закупка (Хоз./Адм. поддержка): Проведение централизованного тендера отделом закупок АХК и заключение рамочных контрактов.</p> <p>3. Контроль и приемка (Хоз./Орг. поддержка): Ежедневный контроль менеджером АХК. Приемка работ комиссией с представителями АХК и ключевых отделов по чек-листу.</p> <p>4. Расчеты и развитие (Адм./Орг. поддержка): Оплата только по подписанным актам. Анализ KPI и отчетность для принятия решений о продлении контрактов.</p>
11	Тема 2. Организация складского хозяйства организации и учет товарно-материальных ценностей (ТМЦ), для обеспечения оптимальных условий труда	ПК-1. Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития организации	ИПК-1.2 Уметь: Контролировать и организовывать процессы управления и административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой, используя методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления	<i>Расчетная задача</i>	<p>На складе площадью 300 м² хранится 120 паллет с товаром. Нормативная нагрузка на 1 м² — 0,5 паллеты. В настоящее время кладовщики тратят в среднем 8 минут на поиск и комплектацию одного заказа из-за хаотичного размещения грузов. После внедрения системы адресного хранения (с выделением зон «быстрого доступа» для 30% самых востребованных позиций) время комплектации сократилось до 5 минут.</p> <p>Требуется рассчитать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Коэффициент использования складской площади до оптимизации; 5. Экономии рабочего времени кладовщика за смену (8 часов) при обработке 40 заказов после внедрения изменений; 6. Сделать вывод: требуется ли расширение склада или достаточно организационных мер? 	<p>Ежедневный расход материала А составляет 50 единиц. Срок поставки от поставщика — 4 дня. В течение последнего квартала наблюдались срывы поставок: 2 раза задержка составила +1 день, 1 раз — +2 дня. Стоимость одной единицы материала — 200 руб. Расходы на оформление недостачи (акты, претензии, сверхурочные для срочной закупки) при каждом срыве поставки — 3 000 руб.</p> <p>Требуется рассчитать:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Минимальный размер страхового запаса для исключения риска остановки производства; 5. Экономический эффект от создания страхового запаса за квартал (90 дней) по сравнению с текущей ситуацией; 6. Обосновать управленческое решение: увеличить страховой запас или вести переговоры с поставщиком о штрафных санкциях за задержки?

				<p>Решение: Дано:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Площадь склада = 300 м² • Количество паллет = 120 шт. • Нормативная нагрузка = 0,5 паллеты/м² • Время комплектации до оптимизации = 8 мин/заказ • Время комплектации после оптимизации = 5 мин/заказ • Количество заказов за смену = 40 шт. <p>Ответ:</p> <p>1. Коэффициент использования складской площади: Фактическая нагрузка = 120 паллет / 300 м² = 0,4 паллеты/м² Коэффициент использования = Фактическая нагрузка / Нормативная нагрузка = 0,4 / 0,5 = 0,8 (или 80%) Вывод: Склад загружен на 80% от норматива, резерв площади составляет 20% (60 м²).</p> <p>2) Экономия рабочего времени за смену:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Время до оптимизации: 40 заказов × 8 мин = 320 мин • Время после оптимизации: 40 заказов × 5 мин = 200 мин • Экономия времени = 320 – 200 = 120 мин (2 часа) <p>Дополнительный эффект: Снижение физической и нервной нагрузки на персонал, уменьшение риска ошибок при комплектации.</p> <p>3) Управленческий вывод: Расширение склада не требуется, так как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Фактическая нагрузка (0,4 паллеты/м²) ниже норматива (0,5 паллеты/м²) • Имеется резерв площади 20% • Основная проблема — нехватка площади, а неэффективная 	<p>Дано:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Суточный расход материала А = 50 ед. • Срок поставки = 4 дня • История срывов за квартал (90 дней): • 2 раза задержка +1 день • 1 раз задержка +2 дня • Стоимость 1 ед. материала = 200 руб. • Расходы на оформление недостачи при срыве = 3 000 руб. <p>Решение:</p> <p>1) Минимальный размер страхового запаса: Максимальная задержка поставки = 2 дня Страховой запас = Суточный расход × Максимальная задержка = 50 ед. × 2 дня = 100 ед.</p> <p>2) Экономический эффект от создания страхового запаса: Без страхового запаса (текущая ситуация):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Количество срывов за квартал = 3 случая • Расходы на оформление недостач = 3 × 3 000 руб. = 9 000 руб. • Дополнительные потери от остановки производства (условно) ≈ 5 000 руб. за случай → 3 × 5 000 = 15 000 руб. • Итого потерь ≈ 24 000 руб. <p>Со страховым запасом (100 ед.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стоимость страхового запаса = 100 ед. × 200 руб. = 20 000 руб. (однократные затраты на формирование) • Расходы на оформление недостач = 0 руб. (срывы покрываются запасом) • Итого затрат = 20 000 руб. <p>Экономический эффект за квартал: 24 000 руб. – 20 000 руб. = 4 000 руб. экономии</p>
--	--	--	--	---	---

					<p>организация пространства</p> <ul style="list-style-type: none"> • Организационные меры (адресное хранение, зонирование) дали значимый эффект: экономия 2 рабочих часа за смену 	<p>Примечание: При многократном возникновении срывов в последующих периодах эффект усиливается, так как затраты на формирование запаса — единовременные, а расходы на оформление недостач — повторяющиеся.</p> <p>3) Управленческое решение: Рекомендуется комплексный подход:</p> <p>3. Создать страховой запас 100 ед. — это исключит остановку производства и снизит административную нагрузку на персонал (отсутствие необходимости оформлять акты недостач, претензии, сверхурочные).</p> <p>4. Параллельно вести переговоры с поставщиком о включении штрафных санкций (например, 5% от стоимости партии за каждый день задержки) — это снизит частоту срывов в долгосрочной перспективе.</p>
12	Тема 3. Организация процесса закупок и управление контрактами в сфере АХП.	ПК-1. Способен определять миссии и ставить стратегические цели подразделениям административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки в соответствии с миссией и планами стратегического развития	ИПК-1.2 Уметь: Контролировать и организовывать процессы управления и административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой, используя методики анализа основных факторов, определяющих необходимость	<i>Расчетная задача</i>	<p>Организация ежемесячно закупает канцелярские товары. Поставщик А предлагает товар на 45 000 руб. с бесплатной доставкой за 2 дня. Оформление заказа занимает 20 минут. Поставщик Б предлагает товар на 42 000 руб. с доставкой за 5 дней, но требует дополнительного согласования документов — оформление заказа занимает 50 минут. Стоимость часа работы административного сотрудника — 1 200 руб.</p> <p>3. Рассчитать совокупную стоимость закупки у каждого поставщика с учётом трудозатрат на документооборот;</p> <p>4. Определить выгодного поставщика и обосновать управленческое решение.</p> <p>Ответ:</p>	<p>Организация заключила контракт на клининг офиса 200 м² стоимостью 5 000 руб. в месяц с уборкой 5 раз в неделю. За первый квартал подрядчик пропустил 13 уборок. При каждой пропущенной уборке 25 сотрудников тратили по 15 минут на приведение рабочих мест в порядок. Средняя часовая ставка сотрудника — 1 500 руб. Штрафных санкций за пропуски в контракте не предусмотрено.</p> <p>4. Рассчитать экономический ущерб от пропущенных уборок за квартал;</p> <p>5. Определить фактическую стоимость клининга с учётом ущерба;</p> <p>6. Предложить одно ключевое изменение в контракт для снижения рисков и административной нагрузки.</p> <p>Ответ: 1. Ущерб от пропущенных уборок:</p>

		организации	изменений в стратегии управления		<p>3. Расчёт совокупной стоимости за месяц:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поставщик А: 45 000 руб. + (20 мин / 60 × 1 200 руб.) = 45 000 + 400 = 45 400 руб. • Поставщик Б: 42 000 руб. + (50 мин / 60 × 1 200 руб.) = 42 000 + 1 000 = 43 000 руб. <p>4. Вывод: Поставщик Б выгоднее на 2 400 руб. в месяц, несмотря на более длительную поставку и сложный документооборот. Для снижения административной нагрузки рекомендуется заключить рамочный договор с ежемесячными приложениями и оставить Поставщика А как резервного для срочных мелких заказов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря времени: 13 пропусков × 0,25 ч × 25 чел. = 81,25 часа • Стоимость ущерба: 81,25 ч × 1 500 руб. = 121 875 руб. <p>2. Фактическая стоимость клининга за квартал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оплата по контракту: 5 000 руб. × 3 = 15 000 руб. • Итого: 15 000 + 121 875 = 136 875 руб. (в 9 раз дороже контрактной цены). <p>3. Ключевое изменение в контракт: Ввести фиксированный штраф 2 000 руб. за каждую пропущенную уборку и установить минимальный порог исполнения — 98% запланированных работ за месяц. Это обеспечит финансовую ответственность подрядчика и снизит необходимость постоянного административного контроля.</p>
13	Тема 4. Организация документооборота и обеспечение документооборота в сфере АХП	ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<i>Расчетная задача</i>	<p>В организации для получения хозяйственных материалов сотрудник заполняет заявку, которая проходит согласование: у непосредственного руководителя (15 мин), начальника отдела АХО (20 мин), бухгалтера (10 мин) и заместителя директора (25 мин). В среднем заявка задерживается в каждом согласующем по 4 часа из-за отсутствия на рабочем месте. Ежемесячно подаётся 60 заявок.</p> <p>После оптимизации введён единый ответственный — начальник АХО, который согласовывает заявку за 30 минут без задержек.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рассчитать общее время обработки одной заявки до оптимизации; • Определить экономию трудозатрат в часах за месяц после изменений; 	<p>Водители организации ежедневно оформляют 12 путевых листов вручную: заполнение — 10 мин, подписание у механика — 5 мин, у начальника АХО — 5 мин, передача в бухгалтерию — 5 мин. Бухгалтер тратит 8 минут на проверку и внесение данных одного листа в журнал. Ежемесячно оформляется 240 путевых листов (20 рабочих дней).</p> <p>После внедрения электронной формы водитель заполняет лист за 5 минут, система автоматически направляет его ответственным, а данные попадают в учётную программу без участия бухгалтера.</p> <p>4. Рассчитать суммарные трудозатраты всех участников на обработку одного путевого листа до внедрения;</p> <p>5. Определить экономию рабочего времени в часах за месяц после перехода на</p>

					<ul style="list-style-type: none"> Обосновать, как изменение маршрута способствует консолидации процесса. <p>Ответ:</p> <p>1. Время обработки одной заявки до оптимизации:</p> <ul style="list-style-type: none"> Время активной работы: $15 + 20 + 10 + 25 = 70$ мин = 1,17 ч Время ожидания: $4 \text{ согласующих} \times 4 \text{ ч} = 16 \text{ ч}$ Итого: $1,17 + 16 = 17,17$ часа на заявку <p>2. Экономия за месяц:</p> <ul style="list-style-type: none"> До оптимизации: $60 \text{ заявок} \times 17,17 \text{ ч} = 1\,030,2 \text{ ч}$ После оптимизации: $60 \text{ заявок} \times 0,5 \text{ ч} = 30 \text{ ч}$ Экономия: $1\,030,2 - 30 = 1\,000,2$ часа в месяц <p>3. Управленческий вывод: Передача полномочий единому ответственному (начальнику АХО) консолидировала разрозненные действия четырёх исполнителей в единый процесс. Это устранило «эффект эстафеты», сократило время ожидания на 97% и позволило сотрудникам фокусироваться на основном функционале, а не на контроле статуса заявки.</p>	<p>электронный документооборот;</p> <p>6. Пояснить, как автоматизация способствует объединению усилий исполнителей для достижения единого результата — оперативного учёта ГСМ.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Трудозатраты на один лист до внедрения:</p> <ul style="list-style-type: none"> Водитель: $10 + 5 + 5 + 5 = 25$ мин Бухгалтер: 8 мин Итого: 33 минуты = 0,55 часа <p>2. Экономия за месяц:</p> <ul style="list-style-type: none"> До внедрения: $240 \text{ листов} \times 0,55 \text{ ч} = 132 \text{ ч}$ После внедрения: $240 \text{ листов} \times (5 \text{ мин} / 60) = 20 \text{ ч}$ Экономия: $132 - 20 = 112$ часов в месяц <p>3. Управленческий вывод: Электронный документооборот объединил разрозненные действия водителя, механика, начальника АХО и бухгалтера в сквозной процесс с единой точкой ввода данных. Все участники работают с одним цифровым объектом, исключая дублирование, потери документов и ошибки при переносе данных. Результат — достоверный и своевременный учёт ГСМ без дополнительных согласований.</p>
14	Тема 5. Эксплуатация инфраструктуры и развитие материально-технической базы организации	ПК- 5. Способен проводить мониторинг бизнес-процессов организации	ИПК-5.2 Уметь: Организовывать и консолидировать бизнес-процессы, исполнителей и работников с целью достижения одного результата	<i>Расчетная задача</i>	<p>В офисном здании требуется выполнить три вида работ в течение недели: покраска стен (40 часов), замена осветительных приборов (24 часа) и ремонт системы вентиляции (32 часа). При раздельном выполнении работ разными бригадами общая продолжительность составит 6 рабочих дней (48 часов), так как бригады мешают друг другу и простаивают в ожидании доступа к помещениям. При консолидации работ под единым</p>	<p>На годовое обслуживание трёх объектов инфраструктуры выделено 360 000 руб.: системы кондиционирования, пожарной сигнализации и локальной вычислительной сети. При раздельном планировании каждым ответственным подразделением бюджет распределяется пропорционально количеству единиц оборудования — получается по 120 000 руб. на каждый объект.</p> <p>Анализ аварийности за прошлый год</p>

				<p>руководителем АХО и составлении согласованного графика общая продолжительность сокращается до 4 рабочих дней (32 часа) за счёт параллельного выполнения не конфликтующих операций.</p> <p>4. Рассчитать экономию времени в часах при консолидированном подходе;</p> <p>5. Определить условную экономию, если стоимость простоев организации составляет 5 000 руб. в час;</p> <p>6. Объяснить, как единое руководство обеспечило синхронизацию исполнителей.</p> <p>Ответ:</p> <p>4. Экономия времени: $48 \text{ ч} - 32 \text{ ч} = 16 \text{ часов}$</p> <p>5. Условная экономия: $16 \text{ ч} \times 5\,000 \text{ руб.} = 80\,000 \text{ руб.}$</p> <p>6. Управленческий вывод: Единый координатор АХО согласовал последовательность работ: сначала электрики демонтировали старые светильники, затем маляры выполнили покраску, параллельно с этим вентиляционщики работали в техническом помещении. Это исключило конфликты за доступ к объекту и простоем. Консолидация трёх независимых процессов под одной точкой управления позволила достичь единого результата — сокращения сроков ремонта без увеличения численности бригад.</p>	<p>показал:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кондиционеры выходили из строя 12 раз (средний ущерб 8 000 руб. за случай); • Пожарная сигнализация — 2 раза (ущерб 25 000 руб.); • Сеть — 8 раз (ущерб 5 000 руб.). <p>При консолидированном подходе АХО перераспределил бюджет пропорционально ожидаемому ущербу.</p> <p>4. Рассчитать ожидаемый годовой ущерб по каждому объекту;</p> <p>5. Определить оптимальное распределение бюджета 360 000 руб. пропорционально ущербу;</p> <p>6. Пояснить, как единое планирование повысило эффективность использования ресурсов.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Ожидаемый годовой ущерб:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Кондиционеры: $12 \times 8\,000 = 96\,000 \text{ руб.}$ • Пожарная сигнализация: $2 \times 25\,000 = 50\,000 \text{ руб.}$ • Сеть: $8 \times 5\,000 = 40\,000 \text{ руб.}$ • Итого ущерб: 186 000 руб. <p>2. Оптимальное распределение бюджета:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Общая доля ущерба: $96\,000 + 50\,000 + 40\,000 = 186\,000 \text{ руб.}$ • Кондиционеры: $360\,000 \times (96\,000 / 186\,000) \approx 185\,800 \text{ руб.}$ • Пожарная сигнализация: $360\,000 \times (50\,000 / 186\,000) \approx 96\,800 \text{ руб.}$ • Сеть: $360\,000 \times (40\,000 / 186\,000) \approx 77\,400 \text{ руб.}$ <p>3. Управленческий вывод: Раздельное планирование приводило к избытку средств на малоаварийные системы (сеть, сигнализация) и недостатку на критичные (кондиционеры). Консолидация бюджета под</p>
--	--	--	--	---	--

						управлением АХО позволила перераспределить ресурсы по фактическим рискам. Все исполнители (инженеры, электрики, ИТ-специалисты) работают теперь к единой цели — минимизации общего ущерба от отказов инфраструктуры, а не к выполнению локальных планов каждого подразделения.
15	Тема 6. Организация сервисного сопровождения и управление вспомогательными процессами	ПК- 6. Способен подготавливать предложения по совершенствованию и повышению эффективности административных, хозяйственных, документационных и организационных бизнес-процессов	ИПК-6.2 Уметь: Определять и внедрять способы достижения целей и реализации поставленных задач в краткосрочной и долгосрочной перспективе развития организации	<i>Расчетная задача</i>	<p>Организация эксплуатирует 15 принтеров. Текущая стратегия — ремонт по факту поломок: средняя стоимость ремонта 3 000 руб., частота поломок — 1 раз в 2 месяца на принтер. Альтернатива — заключение годового сервисного контракта стоимостью 45 000 руб. на весь парк с безлимитным ремонтом и ежеквартальной профилактикой.</p> <p>4. Рассчитать годовые затраты на ремонт по факту поломок;</p> <p>5. Определить точку безубыточности (при какой частоте поломок контракт становится выгоднее);</p> <p>6. Обосновать выбор стратегии для краткосрочной (1 год) и долгосрочной (3 года) перспективы, учитывая износ оборудования.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Годовые затраты на ремонт по факту:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поломок на 1 принтер в год: 12 мес. / 2 = 6 раз • На весь парк: 15 принтеров × 6 раз × 3 000 руб. = 270 000 руб. <p>2. Точка безубыточности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Допустимая частота поломок при контракте: 45 000 руб. / (15 × 3 000 руб.) = 1 раз на принтер в год • При текущей частоте (6 раз/год) 	<p>Для поддержания чистоты в офисе 300 м² требуется ежедневная уборка. Текущий подход — найм внешней клининговой компании за 6 000 руб./день (144 000 руб./мес.). Альтернатива — найм штатного уборщика с окладом 35 000 руб./мес. и закупка оборудования на 40 000 руб. (срок службы 2 года).</p> <p>4. Рассчитать срок окупаемости перехода на штатного сотрудника;</p> <p>5. Определить совокупные затраты за 6 месяцев и за 2 года для обоих вариантов;</p> <p>6. Обосновать выбор с учётом краткосрочных ограничений бюджета и долгосрочной стабильности качества сервиса.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Срок окупаемости:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ежемесячная экономия: 144 000 – 35 000 = 109 000 руб. • Окупаемость оборудования: 40 000 руб. / 109 000 руб. ≈ 0,4 месяца (12 дней) <p>2. Совокупные затраты:</p> <p>- За 6 месяцев:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внешняя компания: 144 000 × 6 = 864 000 руб. • Штатный сотрудник: 40 000 + (35 000 × 6) = 250 000 руб. <p>- За 2 года:</p>

					<p>контракт выгоднее на 225 000 руб. в год</p> <p>3. Стратегический выбор:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочная перспектива (1 год): Контракт выгоднее — экономия 225 000 руб. + снижение простоев сотрудников. • Долгосрочная перспектива (3 года): К 3-му году возраст оборудования приведёт к росту частоты поломок до 10 раз/год на принтер. Затраты на ремонт по факту достигнут 1 350 000 руб., тогда как контракт останется на уровне 45 000 руб./год. Параллельно запланировать бюджет на замену парка принтеров к концу 3-го года. • Вывод: Внедрить контракт как краткосрочную меру стабилизации, одновременно формируя фонд замены оборудования для долгосрочного развития. 	<ul style="list-style-type: none"> • Внешняя компания: $144\ 000 \times 24 = 3\ 456\ 000$ руб. • Штатный сотрудник: $40\ 000 + (35\ 000 \times 24) = 880\ 000$ руб. <p>3. Стратегический выбор:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Краткосрочная перспектива (1–3 месяца): При жёстком ограничении бюджета в первый месяц внешний подрядчик требует меньших единовременных затрат (6 000 руб. в день против 75 000 руб. на найм + оборудование). Возможен гибридный вариант: 1 месяц с подрядчиком для формирования фонда найма. • Долгосрочная перспектива (от 6 месяцев): Штатный сотрудник обеспечивает стабильное качество, исключает риски срыва графика и даёт экономию более 2,5 млн руб. за 2 года. • Вывод: Внедрить поэтапный план — краткосрочно использовать подрядчика для формирования бюджета найма, с 2-го месяца перейти на штатного сотрудника как долгосрочное решение для консолидации контроля над вспомогательным процессом.
--	--	--	--	--	---	---