

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

БЗ.О.01 «ПОДГОТОВКА К СДАЧЕ И СДАЧА ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКЗАМЕНА»

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки
«Производственный менеджмент»

Квалификация выпускника – бакалавр

Форма обучения – очно-заочная

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Целью государственной итоговой аттестации (ГИА) является определение соответствия результатов освоения обучающимися основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки.

Задачи государственной итоговой аттестации:

- оценить уровень профессиональных знаний, полученных в результате освоения основной образовательной программы;
- оценить личностные качества и способности, обеспечивающие эффективное профессиональное взаимодействие;
- оценить умения в области информационно-аналитической деятельности, уровень владения информационно-коммуникационными технологиями для решения профессиональных задач;
- оценить навыки принятия самостоятельных организационно-управленческих решений применительно к деятельности конкретных организаций;
- оценить способности в части готовности к осуществлению самостоятельной предпринимательской деятельности по созданию и развитию новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

Во время государственной итоговой аттестации выпускник должен продемонстрировать готовность к следующим видам профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая;
- информационно-аналитическая;
- предпринимательская.

При проведении государственной итоговой аттестации оценивается готовность выпускника решать следующие профессиональные задачи:

организационно-управленческая деятельность:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

информационно-аналитическая деятельность:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- разработка системы внутреннего документооборота организации;
- оценка эффективности проектов;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

- оценка эффективности управленческих решений;
- предпринимательская деятельность:
 - разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса;
 - организация и ведение предпринимательской деятельности.

Государственная итоговая аттестация по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата) проводится в форме ((далее – государственные аттестационные испытания):

- государственный экзамен;
- защита выпускной квалификационной работы.

Государственная итоговая аттестация выпускника высшего учебного заведения является обязательной и осуществляется после освоения образовательной программы в полном объеме. К государственной итоговой аттестации допускаются обучающиеся, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебный план или индивидуальный учебный план по образовательной программе.

Успешное прохождение государственной итоговой аттестации является основанием для присвоения квалификации «бакалавр» и выдачи обучающемуся документа о высшем образовании государственного образца.

СОДЕРЖАНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

Государственное аттестационное испытание в форме государственного экзамена проводится в соответствии с утвержденным Положением о государственной итоговой аттестации по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, Положением о выпускной квалификационной работе и иными локальными нормативными актами РГРТУ, касающимися порядка проведения государственной итоговой аттестации, а также порядка подачи и рассмотрения апелляций.

В программу государственного экзамена включены следующие учебные дисциплины:

- Б1.О.06 Деловые коммуникации
- Б1.О.19 Экономическая теория
- Б1.О.03 Философия
- Б1.О.07 Введение в профессиональную деятельность
- Б1.О.08 Физическая культура и спорт
- Б1.О.04 Безопасность жизнедеятельности
- Б1.О.20 Экономика отрасли
- Б1.В.01 Экономика предприятий
- Б1.В.02 Экономико-правовые основы функционирования предприятия
- Б1.В.03 Финансовые рынки и институты
- Б1.О.05 Правовое регулирование экономической деятельности
- Б1.О.21 Менеджмент
- Б1.О.26 Организация производства
- Б1.О.27 Организация и нормирование труда
- Б1.О.35 Стратегический менеджмент
- Б1.О.15 Оперативный и интеллектуальный анализ данных
- Б1.О.42 Организация предпринимательской деятельности
- Б1.В.12 Управление разработкой и внедрением нового продукта

Перечень разделов дисциплин, выносимых на государственный экзамен

1. Глобализация мирового экономического, политического и культурного пространства. Роль Российской Федерации в современном мировом сообществе.
2. Понятие мировоззрения. Исторические типы мировоззрения. Классификация типов мировоззрения.
3. Вредные факторы рабочей среды: физические, химические, биологические, тяжесть труда, напряженность труда.
4. Режимы труда и отдыха. Основные пути снижения утомления и монотонности труда. Значение здорового образа жизни для нормальной деятельности человека.
5. Инструктажи по охране труда. Ответственность работников за нарушение норм и правил по охране труда.
6. Эволюция управленческой мысли. Основные школы в развитии менеджмента.

7. Понятия «менеджмент» и «управление». Содержание труда менеджеров и требования, предъявляемые к их профессиональной компетенции.
8. Макросреда и микросреда организации.
9. SWOT-анализ как метод выявления основных направлений развития организации.
10. Сущность и содержание функций менеджмента. Общие функции управления. Их взаимосвязь и взаимозависимость.
11. Понятие и принципы построения организационных структур управления. Типы организационных структур.
12. Классификация управленческих решений. Решения запрограммированные и незапрограммированные; интуитивные, основанные на суждениях, рациональные.
13. Эффективность управленческого решения и факторы, влияющие на нее.
14. Понятие о счетах бухгалтерского учета. Двойная запись. Счета аналитического и синтетического учета и их взаимосвязь. План счетов бухгалтерского учета.
15. Учет денежных средств в кассе организации. Учет денежных средств на счетах в банках.
16. Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками.
17. Учет основных средств и нематериальных активов.
18. Учет материально-производственных запасов.
19. Учет готовой продукции. Учет расходов на продажу продукции (работ, услуг).
20. Методы учета затрат на производство, калькулирование себестоимости продукции.
21. Учет доходов и расходов организации. Учет прибылей и убытков. Учет нераспределенной прибыли.
22. Виды, формы и системы оплаты труда.
23. Система налогов и сборов в Российской Федерации, их характеристика. Налоговая политика в РФ.
24. Понятие налога на добавленную стоимость (НДС). Понятие акцизов и подакцизные товары. Понятие налога на прибыль.
25. Понятие налога на доходы физических лиц. Общая характеристика страховых взносов. Плательщики страховых взносов.
26. Понятие налога на имущество организаций. Понятие транспортного налога.
27. Понятие упрощенной системы налогообложения. Понятие системы налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности. Понятие патентной системы налогообложения.
28. Научные принципы рациональной организации производственных процессов.
29. Типы производства. Показатели, характеризующие тип производства. Характеристика типов производства и организация производственных процессов при различных типах производства.
30. Производственный процесс. Виды производственных процессов.
31. Организация производственных процессов во времени. Понятие производственного цикла. Структура производственного цикла простого и сложного процесса. Виды движения предметов труда. Расчет длительности цикла простого и сложного процесса.
32. Организация производственных процессов в пространстве. Понятие производственной структуры. Типы производственной структуры.
33. Поточное производство. Классификация поточных линий и их особенности. Транспортные средства и тара в поточном производстве. Виды и планировка конвейерных устройств. Расчет параметров конвейера. Системы адресования конвейерных устройств.
34. Организация вспомогательного производства.
35. Понятие качества. История развития систем управления качеством. Значение качества для потребителя и изготовителя. Показатели качества продукции и принципы их формирования.
36. Методы получения приведенных оценок свойств качества.
37. Международные стандарты ИСО 9000 как основа создания и развития систем менеджмента качества организаций.
38. Эталонные стратегии развития: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения. Виды стратегии в зависимости от динамики рынка и конкурентной позиции организации.
39. Понятие материального потока. Виды материальных потоков в логистике. Понятие логистической системы, виды логистических систем. Логистические цепи.

40. Теория процессного управления как методологическая основа управления операциями. Отличия функционального от процессного подхода. Модель бизнес-процесса. Классификация бизнес-процессов организации. Процессная модель организации. Моделирование и анализ бизнес-процессов.

41. Концепция улучшения процессов компании Toyota. Отличительные особенности и термины производственной системы компании Toyota: потери от перепроизводства, «Точно вовремя», отделение рабочего от станка, низкий уровень использования оборудования, оперативное вмешательство.

42. Технологии в производстве: автоматизация и digital трансформация.

43. Инструменты улучшения производственных процессов. Система «Точно вовремя».

44. Синхронизированное производство: балансировка нагрузки и возможностей, сегментированное и смешанное производство, система «нагара».

45. Совершенствование операций: понятие стандартизации операций, время выполнения стандартных операций, от рабочего к станку, снижение затрат на рабочую силу. Система Канбан.

46. Анализ структуры и динамики финансовых результатов. Факторный анализ прибыли от продаж конкретного вида продукта. Факторный анализ прибыли от реализации в целом по предприятию. Анализ формирования прибыли. Анализ показателей рентабельности.

47. Анализ структуры и динамики расходов организации. Анализ формирования полной себестоимости продукции. Анализ критического объема продаж. Анализ ресурсоемкости продукции. Факторный анализ расходов.

48. Анализ динамики и структуры основных средств. Анализ показателей состояния основных средств. Анализ показателей эффективности использования основных средств.

49. Анализ структуры и динамики оборотных средств. Анализ эффективности использования оборотных средств.

50. Анализ структуры персонала и показателей движения персонала. Анализ производительности труда и заработной платы. Анализ использования трудовых ресурсов. Анализ использования рабочего времени. Анализ эффективности затрат на труд.

51. Анализ динамики и выполнения плана производства. Анализ динамики и выполнения плана реализации продукции. Анализ ассортимента и структуры продукции. Анализ ритмичности работы предприятия.

52. Анализ состава и динамики прибыли. Анализ влияния факторов на прибыль от обычной деятельности.

53. Организационная документация. Устав. Положение. Основные требования к составлению документов.

54. Структура и штатная численность. Штатное расписание. Инструкция. Должностная инструкция. Профессиональные стандарты.

55. Организация рынка ссудного капитала, виды и функции кредитных организаций. Функции, основные операции и регулирование деятельности коммерческих банков.

56. Баланс предприятия как основа получения финансовой информации, его активы и пассивы. Основные методы анализа баланса предприятия: вертикальный, горизонтальный, трендовый и др.

57. Критерии ликвидности и способы ее оценки. Показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности.

58. Классификация источников финансирования предпринимательской деятельности. Традиционные и новые методы финансирования.

59. Управление собственным капиталом. Методики определения величины источников собственных средств. Основные понятия операционного анализа. Операционный рычаг (леверидж).

60. Факторинг как источник финансирования предприятия. Виды услуг факторинговых компаний.

61. Лизинг как механизм привлечения инвестиционных средств. Типы лизинга, лизинговые платежи. Отличия лизинга от аренды.

62. Формы привлечения заемных средств. Принципы краткосрочного и долгосрочного банковского кредитования. Основные принципы оценки кредитоспособности заемщика. Преимущества и недостатки внешнего финансирования.

63. Управление дебиторской задолженностью (кредитная политика предприятия): основные подходы. Оценка реального состояния дебиторской задолженности и создание необходимых резервов. Оптимизация соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Основные методы снижения дебиторской задолженности.

64. Инвестиционный бизнес-план и его структура. Финансовый план реализации проекта как часть бизнес-плана. Основные финансовые показатели, используемые в инвестиционных проектах.
65. Оценка эффективности и риска инвестиционных проектов. Методы расчета чистого дисконтированного дохода, индекса рентабельности инвестиций, внутренней нормы доходности, срока окупаемости инвестиций, коэффициента эффективности инвестиций. Риски инвестиционного проекта.
66. Состав и классификация затрат для целей определения себестоимости продукции и полученной прибыли. Элементы производственных затрат. Затраты на продукт и расходы периода.
67. Группировка затрат для принятия решений и планирования, в зависимости от задач управления. Понятие переменных и постоянных затрат, релевантных и нерелевантных затрат, безвозвратных затрат, предельных и приростных затрат, планируемых и непланируемых затрат.
68. Классификация затрат для осуществления процесса контроля и регулирования. Понятие контролируемых и неконтролируемых, регулируемых и нерегулируемых, эффективных и неэффективных затрат.
69. Фонд оплаты труда и его составляющие. Цели и направления учета затрат на рабочую силу в рамках управленческого учета. Учет выработки.
70. Учет и распределение накладных расходов. Многоступенчатое распределение накладных расходов. Ставка распределения накладных расходов. База распределения накладных расходов.
71. Учет по центрам ответственности. Понятия «место возникновения затрат», «носитель затрат», «объект затрат», «центр затрат». Виды центров ответственности.
72. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) и его возможности для управления затратами.
73. Факторы, определяющие величину затрат на производство. Факторы, влияющие на прямые материальные затраты. Факторы, влияющие на прямые трудовые затраты. Конструкторские способы снижения затрат на производство. Технологические способы снижения затрат на производство.
74. Жизненный цикл проекта. Критерии успешности проекта. Портфель проектов. Типология проектов.
75. Классификация и характеристика организационно-правовых форм предпринимательской деятельности, их особенности. Факторы, влияющие на выбор организационно-правовых форм предпринимательской деятельности.
76. Подготовка организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.
77. Государственная регистрация и постановка на учет. Открытие счетов в банке. Лицензирование деятельности предпринимателей.
78. Прекращение деятельности: реорганизация, ликвидация, банкротство.
79. Общие сведения о договорах: виды, порядок заключения, изменение и расторжение.
80. Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации: по полу, возрасту, образованию, профессиям, квалификации, стажу работы, категориям.
81. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора. Отбор с помощью заявительных документов: резюме, анкеты, характеристики, рекомендательные письма. Собеседование, его цель и виды. Технология проведения собеседования. Тестирование, его разновидности и условия применения. Соблюдение правовых норм при приеме.
82. Классификация видов и методов мотивации. Экономическая мотивация. Психологическая мотивация. Организационная мотивация.
83. Понятие конфликта. Формально-логические модели конфликтов. Классификация конфликтов. Стороны конфликта. Фазы конфликта. Стили поведения в конфликте.
84. Технологическое развитие. Технологические уклады. Цифровая экономика, цифровая трансформация, цифровизация, цифровое производство: основные термины и определения. Цифровые угрозы и возможности. «Сквозные» цифровые технологии.
85. Применение цифровых технологий в производстве: промышленный интернет вещей, промышленная роботизация, виртуальная и дополненная реальность в производстве, аддитивные технологии в промышленности, большие данные и искусственный интеллект в промышленности, машинное обучение.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные материалы – это совокупность учебно-методических материалов (контрольных заданий, описаний форм и процедур проверки), предназначенных для оценки качества прохождения обучающимися ГИА как части ОПОП.

Цель – оценить соответствие знаний, умений и владений, приобретенных обучающимся, целям и требованиям ОПОП в ходе прохождения ГИА.

Государственный экзамен включает два теоретических вопроса, 30 тестовых заданий, практико-ориентированное задание.

Паспорт оценочных материалов по государственной итоговой аттестации

Вид, метод, форма оценочного мероприятия	Код контролируемой компетенции (или её части)
Теоретический вопрос	УК-3.1; УК-3.2; УК-3.3; УК-4.1; УК-4.2; УК-4.3; УК-4.4; УК-5.4; УК-5.5; УК-5.6; УК-7.1; УК-7.2; УК-7.3; УК-7.4; УК-8.1; УК-8.2; УК-8.3; УК-9.1; УК-9.2; ОПК-1.1; ПК-6.1
Тестирование	УК-5.1; УК-5.2; УК-5.3; УК-5.4; УК-6.1; УК-6.2; УК-10.1; УК-11.1; УК-11.2; ОПК-6.1; ПК-5.1; ПК-5.3; ПК-5.4; ПК-6.1
Практико-ориентированное задание	УК-10.1; ОПК-1.1; ПК-5.1; ПК-5.3; ПК-5.4

Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Сформированность каждой компетенции в процессе сдачи государственного экзамена оценивается по трехуровневой шкале:

- 1) пороговый уровень является обязательным для всех обучающихся;
- 2) продвинутый уровень характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенций;
- 3) эталонный уровень характеризуется максимально возможной выраженностью компетенций и является важным качественным ориентиром для самосовершенствования.

а) описание критериев и шкалы оценивания теоретических вопросов:

Шкала оценивания	Критерий
Оценка «отлично» (эталонный уровень)	Обучающийся глубоко и прочно освоил программный материал, показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретных дисциплин, заложенных в задании, исчерпывающе, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с дополнительными вопросами, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, демонстрирует свободное владение научным языком и терминологией соответствующей научной области.
Оценка «хорошо» (продвинутый уровень)	Обучающийся твердо знает материал, показывает умение пользоваться основными понятиями при изложении ответа в процессе анализа основных проблем, отраженных в задании; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения в задании, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, но затрудняется с ответом при видоизменении заданий, возникают незначительные затруднения в логическом изложении изученного материала.
Оценка «удовлетворительно» (пороговый уровень)	Обучающийся имеет фрагментарные знания основного материала, знания важнейших разделов теоретического курса освоенных дисциплин и содержания лекционных курсов, но не усвоил его деталей, допускает

Шкала оценивания	Критерий
	неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала
Оценка «неудовлетворительно»	Обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями отвечает на дополнительные вопросы, демонстрирует неспособность выполнять поставленные перед ним задания

б) описание критериев и шкалы оценивания тестирования:

Шкала оценивания	Критерий
Оценка «отлично» (эталонный уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 85 до 100%
Оценка «хорошо» (продвинутый уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 75 до 84%
Оценка «удовлетворительно» (пороговый уровень)	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 65 до 74%
Оценка «неудовлетворительно»	уровень усвоения материала, предусмотренного программой: процент верных ответов на тестовые вопросы от 0 до 64%

в) описание критериев и шкалы оценивания практико-ориентированного задания:

Шкала оценивания	Критерий
Оценка «отлично» (эталонный уровень)	Задание выполнено верно
Оценка «хорошо» (продвинутый уровень)	Задание выполнено верно, но имеются технические неточности в расчетах или суждениях
Оценка «удовлетворительно» (пороговый уровень)	Задание выполнено верно, с дополнительными наводящими вопросами преподавателя
Оценка «неудовлетворительно»	Задание выполнено не верно

Итоговая оценка за государственный экзамен рассчитывается как среднее арифметическое оценок за все контрольные элементы при условии сдачи всех контрольных элементов не ниже порогового.

4. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ СФОРМИРОВАННОСТЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

а) типовые теоретические вопросы:

1. Роль Российской Федерации в современном мировом сообществе.
2. Вредные факторы рабочей среды: физические, химические, биологические, тяжесть труда, напряженность труда.
3. Режимы труда и отдыха. Основные пути снижения утомления и монотонности труда.
4. Ответственность работников за нарушение норм и правил по охране труда.
5. Основные школы в развитии менеджмента.
6. Макросреда и микросреда организации.
7. SWOT-анализ как метод выявления основных направлений развития организации.
8. Сущность и содержание функций менеджмента. Общие функции управления. Их взаимосвязь и взаимозависимость.
9. Понятие и принципы построения организационных структур управления. Типы организационных структур.
10. Классификация управленческих решений.
11. Понятие о счетах бухгалтерского учета. Двойная запись. Счета аналитического и синтетического учета и их взаимосвязь. План счетов бухгалтерского учета.

12. Учет денежных средств в кассе организации. Учет денежных средств на счетах в банках.
13. Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками, покупателями и заказчиками.
14. Учет основных средств и нематериальных активов.
15. Учет материально-производственных запасов.
16. Учет готовой продукции. Учет расходов на продажу продукции (работ, услуг).
17. Методы учета затрат на производство, калькулирование себестоимости продукции.
18. Учет доходов и расходов организации. Учет прибылей и убытков. Учет нераспределенной прибыли.
19. Виды, формы и системы оплаты труда.
20. Понятие налога на добавленную стоимость (НДС). Понятие акцизов и подакцизные товары. Понятие налога на прибыль.
21. Понятие налога на доходы физических лиц. Общая характеристика страховых взносов. Плательщики страховых взносов.
22. Понятие налога на имущество организаций. Понятие транспортного налога.
23. Понятие упрощенной системы налогообложения. Понятие патентной системы налогообложения.
24. Научные принципы рациональной организации производственных процессов.
25. Типы производства. Показатели, характеризующие тип производства. Характеристика типов производства и организация производственных процессов при различных типах производства.
26. Производственный процесс. Виды производственных процессов.
27. Организация производственных процессов во времени. Понятие производственного цикла. Структура производственного цикла простого и сложного процесса.
28. Понятие производственной структуры. Типы производственной структуры.
29. Поточное производство. Классификация поточных линий и их особенности.
30. Организация вспомогательного производства.
31. Понятие качества. История развития систем управления качеством.
32. Значение качества для потребителя и изготовителя. Показатели качества продукции и принципы их формирования.
33. Международные стандарты ИСО 9000 как основа создания и развития систем менеджмента качества организаций.
34. Эталонные стратегии развития: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, сокращения. Виды стратегии в зависимости от динамики рынка и конкурентной позиции организации.
35. Понятие материального потока. Виды материальных потоков в логистике.
36. Понятие логистической системы, виды логистических систем. Логистические цепи.
37. Теория процессного управления как методологическая основа управления операциями. Отличия функционального от процессного подхода.
38. Классификация бизнес-процессов организации. Процессная модель организации
39. Моделирование и анализ бизнес-процессов.
40. Концепция улучшения процессов компании Toyota.
41. Технологии в производстве: автоматизация и digital трансформация.
42. Инструменты улучшения производственных процессов. Система «Точно вовремя».
43. Синхронизированное производство.
44. Совершенствование операций. Система Канбан.
45. Анализ структуры и динамики финансовых результатов.
46. Анализ структуры и динамики расходов организации.
47. Анализ динамики и структуры основных средств.
48. Анализ структуры и динамики оборотных средств.
49. Анализ структуры персонала и показателей движения персонала.
50. Анализ динамики и выполнения плана производства.
51. Анализ состава и динамики прибыли.
52. Организационная документация. Устав. Положение. Основные требования к составлению документов.
53. Структура и штатная численность. Штатное расписание. Инструкция. Должностная инструкция. Профессиональные стандарты.
54. Баланс предприятия как основа получения финансовой информации, его активы и пассивы. Основные методы анализа баланса предприятия: вертикальный, горизонтальный, трендовый и др.

55. Критерии ликвидности и способы ее оценки. Показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности, деловой активности.
56. Классификация источников финансирования предпринимательской деятельности. Традиционные и новые методы финансирования.
57. Управление собственным капиталом. Методики определения величины источников собственных средств. Операционный рычаг (леверидж).
58. Факторинг как источник финансирования предприятия. Виды услуг факторинговых компаний.
59. Лизинг как механизм привлечения инвестиционных средств. Типы лизинга, лизинговые платежи. Отличия лизинга от аренды.
60. Формы привлечения заемных средств. Принципы краткосрочного и долгосрочного банковского кредитования. Преимущества и недостатки внешнего финансирования.
61. Управление дебиторской задолженностью (кредитная политика предприятия): основные подходы. Оценка реального состояния дебиторской задолженности и создание необходимых резервов.
62. Оптимизация соотношения дебиторской и кредиторской задолженности. Основные методы снижения дебиторской задолженности.
63. Инвестиционный бизнес-план и его структура. Финансовый план реализации проекта как часть бизнес-плана. Основные финансовые показатели, используемые в инвестиционных проектах.
64. Методы расчета чистого дисконтированного дохода, индекса рентабельности инвестиций, внутренней нормы доходности, срока окупаемости инвестиций, коэффициента эффективности инвестиций.
65. Состав и классификация затрат для целей определения себестоимости продукции и полученной прибыли. Элементы производственных затрат. Затраты на продукт и расходы периода.
66. Группировка затрат для принятия решений и планирования, в зависимости от задач управления. Понятие переменных и постоянных затрат, релевантных и нерелевантных затрат, безвозвратных затрат, предельных и приростных затрат, планируемых и непланируемых затрат.
67. Классификация затрат для осуществления процесса контроля и регулирования. Понятие контролируемых и неконтролируемых, регулируемых и нерегулируемых, эффективных и неэффективных затрат.
68. Учет и распределение накладных расходов. Многоступенчатое распределение накладных расходов. Ставка распределения накладных расходов. База распределения накладных расходов.
69. Учет по центрам ответственности. Понятия «место возникновения затрат», «носитель затрат», «объект затрат», «центр затрат». Виды центров ответственности.
70. Функционально-стоимостной анализ (ФСА) и его возможности для управления затратами.
71. Жизненный цикл проекта. Критерии успешности проекта. Портфель проектов. Типология проектов.
72. Классификация и характеристика организационно-правовых форм предпринимательской деятельности, их особенности.
73. Государственная регистрация и постановка на учет. Открытие счетов в банке. Лицензирование деятельности предпринимателей.
74. Прекращение деятельности: реорганизация, ликвидация, банкротство.
75. Общие сведения о договорах: виды, порядок заключения, изменение и расторжение.
76. Понятие «персонал» организации. Признаки персонала: условия найма, уровень качественных характеристик и их развитие. Виды структуры персонала организации.
77. Понятие и основные задачи отбора кандидатов. Последовательность действий при отборе претендентов на рабочее место. Методы отбора.
78. Классификация видов и методов мотивации. Экономическая мотивация. Психологическая мотивация. Организационная мотивация.
79. Понятие конфликта. Формально-логические модели конфликтов. Классификация конфликтов. Стороны конфликта. Фазы конфликта. Стили поведения в конфликте.
80. Технологическое развитие. Технологические уклады.
81. Цифровая экономика, цифровая трансформация, цифровизация, цифровое производство: основные термины и определения. Цифровые угрозы и возможности. «Сквозные» цифровые технологии.
82. Применение цифровых технологий в производстве.

б) типовые тестовые вопросы:

1. Основные производственные процессы – это:
 - а) **технологические процессы, в ходе которых происходят изменения геометрических форм, размеров и физико-химических свойств продукции;**
 - б) процессы, которые обеспечивают бесперебойное протекание основных процессов (изготовление и ремонт инструментов и оснастки; ремонт оборудования; обеспечение всеми видами энергий (электроэнергией, теплом, паром, водой, сжатым воздухом и т.д.));
 - в) процессы, связанные с обслуживанием как основных, так и вспомогательных процессов и не создающие продукцию (хранение, транспортировка, тех. контроль и т.д.).
2. Кто из перечисленных работающих относится к основным рабочим:
 - а) наладчик карусельных станков;
 - б) водитель электрокары;
 - в) **токарь механического цеха;**
 - г) работница отдела технического контроля.
3. Производственная программа предприятия — это:
 - а) комплексное задание по выпуску и реализации продукции определенного ассортимента и качества в натуральных и стоимостных показателях, ориентированных на достижение целей предприятия;
 - б) объем продукции, который необходимо произвести;
 - в) перечень наименований выпускаемой продукции.
4. Для расчета производственной мощности механического цеха необходимо знать:
 - а) **число единиц ведущего оборудования;**
 - б) **численность основных рабочих;**
 - в) **действительный фонд времени работы единицы оборудования;**
 - г) **коэффициент выполнения норм;**
 - д) **норму трудоемкости обработки изделия;**
 - е) площадь цеха.
5. Производственная структура предприятия представляет собой:
 - а) форму организации производственного процесса и находит выражение в размерах предприятия, количестве, составе и удельном весе цехов и служб, их планировке, а также в составе, количестве и планировке производственных участков и рабочих мест внутри цехов;
 - б) **комплекс производственных подразделений, подразделений обслуживающих работников, а также организационных звеньев управления предприятием;**
 - в) структуру подчиненности организационных звеньев управления предприятием.
6. К обслуживающим подразделениям предприятия относят:
 - а) энергохозяйство;
 - б) **лаборатории;**
 - в) складское хозяйство;
 - г) транспортный цех;
 - д) ремонтный цех.
7. Основными элементами сетевого графика являются:
 - а) **работа;**
 - б) **событие;**
 - в) ожидание;
 - г) координаты.
8. Какой технико-экономический фактор не относится к факторам совершенствования организации производства:
 - а) специализация производства;
 - б) улучшение организации труда;
 - в) механизация и автоматизация производственных процессов;
 - г) **улучшение материально-технического снабжения;**
 - д) сокращение сверхплановых простоев оборудования.
9. Единичное производство характеризуется:
 - а) **широким ассортиментом продукции и малым объемом выпуска;**
 - б) ограниченной номенклатурой продукции (повторяющимися партиями);

- в) ограниченной номенклатурой однородной продукции в больших количествах.
10. Массовое производство характеризуется:
- а) широким ассортиментом продукции и малым объемом выпуска;
 - б) ограниченной номенклатурой продукции (повторяющимися партиями);
 - в) ограниченной номенклатурой однородной продукции в больших количествах.**
11. Серийное производство характеризуется:
- а) широким ассортиментом продукции и малым объемом выпуска;
 - б) ограниченной номенклатурой продукции (повторяющимися партиями);**
 - в) ограниченной номенклатурой однородной продукции в больших количествах.
12. К типам производственного процесса относят:
- а) серийное производство;**
 - б) единичное производство;**
 - в) массовое производство;**
 - г) комбинированное производство;
 - д) смежное производство.
13. Сложный производственный процесс – это:
- а) процесс, состоящий из последовательного осуществления действий над одним предметом труда;
 - б) сочетание простых процессов, осуществляемых над множеством предметов труда.**
14. Простой производственный процесс – это:
- а) процесс, состоящий из последовательного осуществления действий над одним предметом труда;**
 - б) сочетание простых процессов, осуществляемых над множеством предметов труда.
15. Исходными данными для разработки должностных инструкций являются:
- в) сфера деятельности предприятия
 - г) положения о структурных подразделениях**
 - д) трудовое законодательство Российской Федерации
 - е) единый классификационный справочник (ЕКС) должностей руководителей, специалистов и других служащих**
 - ж) профессиональные стандарты**
 - з) численность персонала
16. Устав может быть только типовой?
- а) нет**
 - б) да
17. Должностные инструкции могут утверждаться:
- а) должностным лицом (руководителем организации) или приказом
 - б) только должностным лицом**
 - в) только приказом
18. К распорядительным документам относятся:
- а) постановления;**
 - б) решения;**
 - в) бухгалтерская отчетность.
19. Датой вступления приказа в силу является:
- а) дата его оформления секретарем
 - б) дата его подписания руководителем
 - в) дата документа, на основании которого оформляется приказ
 - г) дата введения его в действие, указанная в тексте**
20. Какие документы функционируют в сфере управления предприятием?
- а) организационные;**
 - б) распорядительные;**
 - в) конструкторские.
21. Определить, как изменился объем реализованной продукции, если выручка возросла на 21%, а цены повысились на 8%:
- а) увеличился на 29%;
 - б) увеличился на 12%;**
 - в) снизился на 10,7%.

22. Прибыль отчетного года составила 1 млн. руб., предыдущего года 1,05 млн. руб. Темп роста прибыли составил:
- а) 105%;
 - б) 95%;**
 - в) 1,05%.
23. Себестоимость проданных товаров 1000 тыс. руб., коммерческие и управленческие расходы в сумме составили 100 тыс. руб., прирост расходов будущих периодов 20 тыс. руб., прирост затрат в незавершенном производстве 50 тыс. руб., прирост запасов готовой продукции 20 тыс. руб. Определить полную себестоимость товарной продукции, в тыс. руб.
- а) 1120;**
 - б) 1190;
 - в) 1150.
24. Рекомендации по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия должны содержать разработку мероприятий по:
- а) увеличению выручки от реализации продукции и снижению стоимости основных фондов;
 - б) увеличению выручки от реализации продукции и снижению стоимости оборотных средств;
 - в) увеличению выручки от реализации продукции и оптимизации среднесписочной численности персонала.**
25. Рекомендации по снижению себестоимости продукции должны содержать разработку мероприятий, направленных на:
- а) снижение материальных затрат, затрат на оплату труда и прочих расходов;**
 - б) увеличение цены реализации продукции.
26. Что относится к внешним факторам, влияющим на качество функционирования организации:
- а) конкуренты**
 - б) персонал
 - в) структура
 - г) цели
 - д) социально-культурные**
 - е) политические**
27. Корпоративная культура – это:
- а) культура корпорации по сравнению с другими организациями
 - б) система ценностей организации в целом**
 - в) система ценностей ТОП-менеджмента
28. Отличительными чертами американской модели управления являются:
- а) коллективный характер принятия решения
 - б) индивидуальный характер принятия решений**
 - в) строго формализованная структура управления**
 - г) нестандартная, гибкая структура управления
29. Согласно МакГрегору, теория «Х» предназначена для работы:
- а) с пассивными, зависимыми, безынициативными подчиненными**
 - б) с творческими подчиненными, с хорошей мотивацией и богатым воображением
 - в) в условиях высокой текучести кадров и недовольства персонала
30. Согласно МакГрегору, теория «У» предназначена для того, чтобы:
- а) дать работникам максимальную свободу**
 - б) ограничить самореализацию
 - в) сделать работников пассивными, зависимыми, безынициативными
31. Что означает профессионализм менеджера?
- а) опыт практической работы в отрасли
 - б) работу менеджера на постоянной основе
 - в) управленческую подготовку**
32. Кем прежде всего должен быть менеджер?
- а) экономистом
 - б) специалистом в данной отрасли
 - в) специалистом по управлению**
 - г) психологом
33. Автор "административной доктрины":
- а) Ф.У. Тейлор**

- б) **А. Файоль**
 - в) Э.Мэйо
 - г) А. Маслоу
 - д) М. Фоллет
34. Знаменитая женщина, занимавшаяся психологическими аспектами менеджмента, - это:
- а) **М. Фоллетт**
 - б) Б. Скиннер
 - в) Ф. Гилбрет
 - г) М. Портер
35. В чем состоит суть понятия «запрограммированное решение»?
- а) перебор альтернатив и выбор решения производит компьютер
 - б) сроки принятия решения не позволяют оценивать альтернативные варианты
 - в) исходя из своего опыта, руководитель сразу выбирает решение наиболее близкое к оптимальному
 - г) **применяется последовательность действий, обычно используемых в аналогичных ситуациях**
36. Для каких целей в процессе принятия решения используется «мозговая атака»?
- а) интенсификация мыслительного процесса
 - б) **выявление альтернатив или генерация идей**
 - в) анализ нестандартных решений
 - г) вовлечение всех участников процесс принятия решения
37. Какие из нижеприведенных потребностей выделял в своей теории мотивации МакКлелланд?
- а) в росте
 - б) в самовыражении
 - в) **в причастности**
 - г) **в успехе**
 - д) в уважении и самоуважении
 - е) социальные
 - ж) **во власти**
 - з) в связи
 - и) в безопасности
 - к) в существовании
 - л) физиологические
38. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как:
- а) **сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем**
 - б) реализацию совокупности общих и специализированных функций управления
 - в) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации
 - г) систему, основанную на разработке и реализации системы стратегических, тактических и оперативных целей управления
39. Ситуационный подход к управлению рассматривает менеджмент как:
- а) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем
 - б) реализацию совокупности общих и специализированных функций управления
 - в) **использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации**
 - г) систему, основанную на разработке и реализации системы стратегических, тактических и оперативных целей управления
40. Учетная политика организации – это:
- а) документ на основании которого ведется бухгалтерский учет;
 - б) **совокупность способов ведения экономическим субъектом бухгалтерского учета;**
 - в) совокупность правил ведения экономическим субъектом бухгалтерского учета.
41. Денежное измерение объектов бухгалтерского учета производится:
- а) **в валюте Российской Федерации;**
 - б) в иностранной валюте;
 - в) в любой валюте.
42. Обязанность уплатить налог возникает если:
- а) установлены налоговая ставка и налоговый период;
 - б) установлены объекты налогообложения и налоговые льготы;
 - в) **установлены налогоплательщики и все элементы налогообложения.**

43. Ответственность за организацию бухгалтерского учета и отчетности в организации, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несут:
- а) **руководитель организации;**
 - б) главный бухгалтер организации;
 - в) руководитель и главный бухгалтер организации.
44. По какой стоимости включаются в итог баланса основные средства:
- а) по полной первоначальной;
 - б) восстановительной
 - в) **остаточной**
45. Показатель «уровень качества» считает качественной ту продукцию, которая соответствует:
- а) стандарту;
 - б) техническим условиям;
 - в) **условиям потребления;**
 - г) требованиям контроля.
46. В каком элементе норм ИСО 9001 описаны ответственности и полномочия персонала, занимающегося вопросами качества?
- а) система качества;
 - б) контроль (проверка);
 - в) управление несоответствующей продукцией;
 - г) управление документацией;
 - д) **ответственность руководства;**
 - е) ни в одном из перечисленных документов.
47. Показатель, характеризующий объем реализованной продукции, при котором сумма чистого дохода равна общей сумме издержек - это:
- а) финансовый леверидж;
 - б) производственный рычаг;
 - в) порог рентабельности;
 - г) **запас финансовой прочности.**
48. Что учитывает показатель срока окупаемости:
- а) потоки денежных средств после периода окупаемости;
 - б) эффект временной стоимости денег;
 - в) степень риска, присущего для проекта;
 - г) **время, необходимое для покрытия первоначальных затрат на проект.**
49. Дифференциал финансового левериджа – это:
- а) **сумма заемных средств, используемых в расчете на единицу собственных средств;**
 - б) разница между коэффициентом валовой рентабельности активов и средним размером процента за кредит;
 - в) разница между суммой собственных и заемных средств;
 - г) нет правильного ответа.
50. Воздействие на сумму прибыли за счет изменений в соотношении постоянных и переменных издержек – это:
- а) **операционный леверидж;**
 - б) финансовый леверидж;
 - в) эффект финансового левериджа.
51. Дивиденд – это способ получения дохода по:
- а) **акциям;**
 - б) облигациям;
 - в) чекам;
 - г) векселям.
52. Источниками выплаты дивидендов в соответствии с действующим законодательством РФ является:
- а) **чистая прибыль текущего года;**
 - б) нераспределенная прибыль прошлых лет;
 - в) валовая прибыль;
 - г) выручка от реализации;
 - д) все ответы верны.
53. Какие потери можно обозначить как трудовые?

- а) **потери рабочего времени**
 - б) уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию
 - в) уплата дополнительных налогов
 - г) невыполнение сроков сдачи объекта
 - д) потери материалов
 - е) **ущерб здоровью**
 - ж) потери сырья
 - з) ущерб репутации
 - и) выплата штрафа
54. Какие потери можно считать финансовыми?
- а) **потери ценных бумаг**
 - б) потери сырья
 - в) невыполнение сроков сдачи объекта
 - г) **выплата штрафа**
 - д) **уплата дополнительных налогов**
 - е) **уменьшение выручки вследствие снижения цен на реализуемую продукцию**
55. Что является денежным выражением стоимости товара:
- а) спрос;
 - б) предложение;
 - в) **цена;**
 - г) все вышеперечисленное.
56. Выбрать наиболее точное определения франчайзинга:
- а) **вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения;**
 - б) вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) за плату товар для реализации;
 - в) вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передаёт другой стороне (франчайзи) на безвозмездной основе право на определённый вид бизнеса, используя разработанную бизнес-модель его ведения.
57. Инвестиции могут осуществляться в форме:
- а) **денежных средств;**
 - б) **информационной поддержки нематериальных активов, оцениваемых денежным эквивалентом;**
 - в) консалтинговой услуги;
 - г) все вышеперечисленное.
58. Размер уставного капитала общества должен быть:
- а) не менее ста тысяч рублей;
 - б) не более десяти тысяч рублей;
 - в) **не менее чем десять тысяч рублей.**
 - г) от одной тысячи рублей;
59. Компетенция общего собрания участников общества определяется:
- а) **уставом общества;**
 - б) договором между участниками;
 - в) договором между участниками и работниками общества;
 - г) свидетельством о государственной регистрации.
60. Юридические лица, не имеющие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками - это:
- а) представительства;
 - б) коммерческие организации;
 - в) **некоммерческие организации;**
 - г) филиалы.
61. Какие права имеет собственник в отношении принадлежащего ему имущества
- а) право владения и пользования;
 - б) **право владения, пользования и распоряжения;**
 - в) право владения;
 - г) право распоряжения.

62. Договор – это:
- а) **соглашение двух или нескольких лиц об установлении, изменении или прекращении прав и обязанностей участников этого соглашения;**
 - б) определенный вид управления организацией;
 - в) документальное отражение имущества и обязательств организации;
 - г) соглашение двух сторон об изменении или прекращении прав и обязанностей участников этого соглашения.
63. Оферта – это:
- а) согласие, принятие предложения заключить договор;
 - б) **предложение заключить договор;**
 - в) отказ в заключении договора;
 - г) предложение пролонгировать договор.
64. Работники предприятия оформляются в соответствии с:
- а) **Трудовым кодексом;**
 - б) Налоговым кодексом;
 - в) Трудовым и налоговым Кодексами;
 - г) Конституцией РФ.
65. Заключительным этапом бизнес-планирования является:
- а) составление резюме;
 - б) составление плана продаж;
 - в) **расчет финансового плана;**
 - г) государственная регистрация.
66. К факторам, оказывающим влияние на ценообразование относятся:
- а) уровень управления производством;
 - б) качество конкурирующей продукции;
 - в) экономическая стабильность в стране;
 - г) **отношения с поставщиками.**
67. Что является документом, закрепляющим необходимые условия для реализации коммерческой сделки
- а) сертификат о качестве товара;
 - б) оферта;
 - в) расчет цены товара;
 - г) **договор.**
68. Лидерство – это:
- а) искусство мотивировать других людей бороться за общие цели;
 - б) способность переводить видение в реальность;
 - в) умение мотивировать людей делать то, что хотят лидеры;
 - г) **все перечисленное.**
69. Этапы формирования коллектива:
- а) **притирка, конфликт, эксперимент, опыт решения проблем, самоуправление;**
 - б) конфликт, эксперимент, притирка, опыт решения проблем, самоуправление;
 - в) эксперимент, притирка, конфликт, опыт решения проблем, самоуправление;
 - г) притирка, опыт решения проблем, конфликт, эксперимент, самоуправление.
70. Коллектив – это:
- а) **устойчивая социальная группа, объединенная общественно-значимыми целями**
 - б) социальная группа, объединенная целью заработать
 - в) группа желающих профессионально развиваться
 - г) нет верного ответа
71. Формирование коллектива включает:
- а) **кадровое планирование, отбор кадров и создание морально-психологического климата;**
 - б) кадровое планирование, отбор и перемещение кадров;
 - в) создание морально-психологического климата;
 - г) отбор кадров и создание морально-психологического климата
72. Для занятия предпринимательской деятельностью гражданину необходимы:
- а) **государственная регистрация в качестве ИП;**
 - б) аттестация;

- в) государственная аккредитация;
 - г) лицензия.
73. Прекращение деятельности юридического лица без перехода его прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам - это:
- а) реорганизация;**
 - б) преобразование;
 - в) реорганизация в форме разделения;
 - г) ликвидация.
74. Какие документы необходимо предъявить в налоговую для регистрации индивидуального предпринимательства:
- а) заявление в произвольной форме, квитанцию об оплате гос. пошлины, паспорт;
 - б) заявление по установленной форме, квитанцию об оплате гос. пошлины, паспорт;**
 - в) заявление, квитанцию об оплате гос. пошлины, паспорт, ИНН;
 - г) паспорт, заявление.
75. Этапы создания ООО:
- а) выбор юридического адреса, названия, видов экономической деятельности, учредителей и уставного капитала, директора, системы налогообложения;**
 - б) выбор юридического адреса, названия, видов экономической деятельности, учредителей и уставного капитала, директора;
 - в) выбор юридического адреса, названия, видов экономической деятельности, учредителей и уставного капитала, директора и бухгалтера;
 - г) выбор юридического адреса, названия, видов экономической деятельности, учредителей и уставного капитала, системы налогообложения.
76. В ООО директор назначается:
- а) собственником;
 - б) учредителями;**
 - в) одного из учредителей выбирает налоговый орган;
 - г) на конкурсной основе.
77. Приказ о назначении директора и гл. бухгалтера в ООО:
- а) необязательный документ;
 - б) обязательный документ;**
 - в) желательный документ;
 - г) нет правильного варианта.
78. Размерность материального потока учитывает?
- а) единицу измерения (штук, тонн и т.д.)
 - б) единицу измерения затрат на передвижение материального потока (руб. за тонну, руб. за кг. и т.д.)
 - в) единицу измерения и временной период (штук в сутки, тонн в год и т.д.)**
79. Удельные издержки на единицу пути при увеличении дальности перевозки:
- а) сокращаются**
 - б) увеличиваются
 - в) не изменяются
80. Себестоимость перевозок зависит от:
- а) объема выполненной работы и затраченных на нее средств**
 - б) коэффициента грузоподъемности и пробега
 - в) производительности транспортных средств
81. "Прямой" ЖД-перевозкой называют:
- а) перевозку в пределах одной дороги
 - б) перевозку в пределах одной или нескольких дорог, но по одному перевозочному документу**
 - в) перевозку в пределах одной или нескольких дорог, но по разным перевозочным документам
82. Наименьшие затраты на выполнение погрузочно-разгрузочных работ с тарно-штучными грузами могут быть достигнуты при перевозке
- а) бочек
 - б) транспортных пакетов**
 - в) мешков
 - г) ящиков

83. В каком ответе правильно указан коэффициент использования грузоподъемности. Известно, что фактический объем перевезенного груза = 4 т, а возможное количество, которое могло быть перевезено, составляет 5 т.
- а) 0,7
 - б) 0,5
 - в) 0,8**
 - г) 0,9
84. Какое условие необходимо учитывать при составлении маятникового маршрута.
- а) наилучшее решение получается при такой системе маршрутов, при которой сокращаются порожние пробеги автомобиля.**
 - б) эффективнее использовать подвижной состав
 - в) перевозить максимальное количество продукции
85. Одной из проблем на пути внедрения системы «Точно в срок» является сокращение степени диверсификации, что создает проблему, связанную с возрастанием риска от ориентации на одного контрагента. Способ решения этой проблемы:
- а) концентрация отдаленных поставщиков
 - б) поддержка бизнеса поставщика за счет долгосрочного планирования и гарантированности закупок**
 - в) составление и соблюдение расписания прибытия грузов
86. К классификации затрат для принятия управленческих решений и планирования относятся:
- а) прямые и косвенные;
 - б) условно-переменные и условно-постоянные;**
 - в) основные и накладные.
87. Безвозвратные затраты -
- а) это затраты, принимаемые в расчёт при принятии решения
 - б) это такие будущие затраты, которые возможны только в условии ограниченных ресурсов, которыми сознательно жертвуют при принятии управленческих решений
 - в) это затраты прошлого периода, на уровень которых не влияет никакое принимаемое в будущем решение**
88. Центр ответственности – это:
- а) первичные производственные и обслуживающие единицы, характеризующиеся единообразием функций и производственных операций, сходным уровнем технической оснащенности и организации труда, направленностью затрат
 - б) структурное подразделение предприятие, возглавляемое руководителем, который имеет определенные полномочия и несет ответственность за результаты деятельности своего подразделения**
 - в) структурное подразделение, представляющие собой объекты нормирования, планирования и учета издержек производства для контроля и управления затратами производственных ресурсов
89. В основе классификации затрат на прямые и косвенные лежит признак:
- а) экономическая роль в процессе производства;
 - б) способ отнесения на себестоимость отдельных видов продукции;**
 - в) объем производства.
90. При росте объема производства величина совокупных переменных затрат
- а) увеличивается,**
 - б) уменьшается;
 - в) остается неизменной
91. Дерево решений – это ...
- а) схематичное представление процесса;
 - б) организационная структура;
 - в) средство передачи информации;
 - г) инструмент контроля качества решений;
 - д) метод принятия решений.**
92. К разработке и принятию решений в кадровом менеджменте не могут применяться подходы:
- а) статистический;
 - б) логический;
 - в) научный;

г) **эмоциональный.**

93. Процесс управления направлен на:
- а) удовлетворение потребностей человека;
 - б) **достижение цели;**
 - в) организацию выполнения принятых решений
94. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:
- а) **мотив;**
 - б) потребности;
 - в) притязания;
 - г) ожидания;
 - д) стимулы.
95. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме «вопрос–ответ» по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:
- а) **интервьюирования;**
 - б) анкетирования;
 - в) социологического опроса;
 - г) тестирования;
 - д) наблюдения.
96. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:
- а) власть, основанная на принуждении;
 - б) власть, основанная на вознаграждении;
 - в) экспертная власть;
 - г) **эталонная власть;**
 - д) законная власть.
97. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:
- а) школа научного управления;
 - б) **классическая школа или школа административного управления;**
 - в) школа человеческих отношений;
 - г) школа науки о поведении;
 - д) школа науки управления или количественных методов.
98. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?
- а) **физиологические;**
 - б) защищенности и безопасности;
 - в) принадлежности и причастности;
 - г) признание и уважение;
 - д) самовыражение.
99. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:
- а) власть, основанная на принуждении;
 - б) **власть, основанная на вознаграждении;**
 - в) экспертная власть;
 - г) эталонная власть;
 - д) законная власть.
100. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
- а) **руководству организации;**
 - б) непосредственным исполнителям;
 - в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
 - г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
 - д) в равной степени всем работникам организации
101. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
- а) окружение не будет изменяться;
 - б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

в) в окружении постоянно будут происходить изменения

102. Конкурентная среда организации определяется:

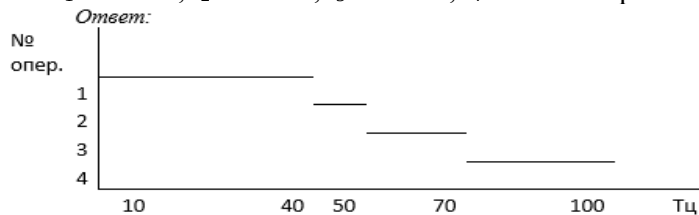
- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;**
- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом

103. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?

- а) для формирования конкурентной стратегии фирмы
- б) для формирования портфельной стратегии фирмы**
- в) для формирования бизнес-стратегии фирмы

в) типовые практико-ориентированные задания:

Задание 1. Построить график движения деталей в производстве при последовательной форме организации производственного процесса во времени, если длительность обработки изделия по операциям: $t_1 = 4$ мин, $t_2 = 1$ мин, $t_3 = 2$ мин, $t_4 = 3$ мин. Производственная партия изделий $n = 10$ шт.



Задание 2. Сколько изделий обрабатывается на конвейере за 60 мин, если такт конвейера равен 1,5 мин/шт?

Ответ: 40 шт.

Задание 3. Трудоемкость месячной производственной программы составляет 4150 часов. Эффективный фонд времени работы единицы оборудования равен 350 часов в месяц. Коэффициент выполнения норм равен 1. Определить расчетное и принятое количество оборудования и коэффициент его загрузки.

Ответ: $Q_{расч} = 11,86$ ед., $Q_{прин.} = 12$ ед., $K_{загр} = 0,99$.

Задание 4. Определить длительность операционного цикла при последовательной форме организации производственного процесса во времени, если длительность обработки изделия по операциям: $t_1 = 5$ мин, $t_2 = 6$ мин, $t_3 = 1$ мин, $t_4 = 2$ мин, $t_5 = 4$ мин. Производственная партия изделий $n = 20$ шт.

Ответ: 360 мин.

Задание 5. Определите такт однопредметной непрерывной поточной линии, если эффективный фонд времени работы линии составляет 440 мин за смену, программа запуска изделий 220 шт за смену.

Ответ: 2 мин/шт.

Задание 6. Построить схему процесса сборки сложного изделия, состоящего из 4 сборочных единиц при последовательном виде движений деталей. Дата выпуска готового изделия - 31 мая. Суббота и воскресенье - выходные дни

$T_{сб}^{гн} = 6$ раб.дн.

$T_{с1}^1 = 3$ раб.дн. $T_{д11}^{11} = 4$ раб.дн. $T_{д12}^{12} = 3$ раб.дн. $T_{д13}^{13} = 3$ раб.дн.

$T_{с2}^2 = 6$ раб.дн. $T_{д21}^{21} = 7$ раб.дн. $T_{д22}^{22} = 9$ раб.дн. $T_{д23}^{23} = 3$ раб.дн.

$T_{с3}^3 = 8$ раб.дн. $T_{д31}^{31} = 8$ раб.дн. $T_{д32}^{32} = 6$ раб.дн. $T_{д33}^{33} = 4$ раб.дн. $T_{д34}^{34} = 6$ раб.дн.

$T_{с4}^4 = 6$ раб.дн. $T_{д41}^{41} = 6$ раб.дн. $T_{д42}^{42} = 3$ раб.дн. $T_{д43}^{43} = 5$ раб.дн. $T_{д44}^{44} = 4$ раб.дн.

$T_{исп} = 1$ раб.дн. $T_{скл} = 1$ раб.дн.

Задание 7. Рассчитать количество рабочих мест на однопредметной непрерывной поточной

линии, коэффициент загрузки. Построить график работы однопредметной непрерывной поточной линии

$$N_{\text{сут}} = 205 \text{ шт.}$$

$$K_{\text{см.}} = 1$$

$$K_{\text{пот.}} = 10 \%$$

$$T_{\text{см.}} = 480 \text{ мин}$$

№ операции	1	2	3	4	5	6
t _{шт.} , мин.	1,2	1,9	1,6	1,8	0,5	1,2

Задание 8. Представить схему движения входящего документа, расположив в таблице в нужном порядке представленные ниже процессы:

- контроль за исполнением
- передача в структурное подразделение
- прием документов
- регистрация документов в учетных формах
- первичная обработка
- направление исполненного документа в дело
- рассмотрение документов руководителем и простановка резолюции
- исполнение документов
- распределение документов на потоки с учетом дальнейшего рассмотрения и исполнения

Таблица – Схема движения входящего документа

Процесс	Исполнители				
	Экспедиция	Канцелярия	Руководство	Структурное подразделение	Исполнитель
...					

Задание 9. Напишите приказ по личному составу предприятия:

Генеральный директор московского ЗАО «Эдельвейс» Иван Иванович Ильин издал приказ № 94-К от 12 октября 2009г. о предоставлении дня отдыха 16 октября 2009 г. слесарю – наладчику участка №3 Никонову К.П. за работу в выходной день 4 октября 2009г. на основании заявления К.П.Никонова от 09.10.2009г. Приказ был согласован с начальником участка №3 С.М. Григорьевым 12.10.2009г. Документ подшит в дело №04-07 исполнителем Савкиной 13.10.2009г.

Задание 10. Вы недавно начали работать начальником цеха на крупном предприятии. Еще не все Вас знают в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, Вы видите ту же картину.

Как Вы себя поведете?

Задание 11. Один из членов Вашего коллектива внезапно заболел. Все сотрудники очень заняты срочной своей работой. При этом работа отсутствующего работника должна быть выполнена в срок. Как Вы поведете себя в такой ситуации?

Задание 12. Остатки денежных средств в течение отчётного периода (года) составляли: на 1 января (начало отчётного периода) – 500 тыс. руб., на 1 февраля – 565 тыс. руб., на 1 марта – 430 тыс. руб., на 1 апреля – 350 тыс. руб., на 1 мая – 345 тыс. руб., на 1 июня – 680 тыс. руб., на 1 июля – 750 тыс. руб., на 1 августа – 410 тыс. руб., на 1 сентября – 390 тыс. руб., на 1 октября – 370 тыс. руб., на 1 ноября – 400 тыс. руб., на 1 декабря – 475 тыс. руб., на 1 января (конец отчётного периода) – 31

декабря) – 665 тыс. руб. Рассчитать средний остаток денежных средств. Сделать вывод.

Задание 13. На основании исходных данных выполнить расчет материалоёмкости. Сделать выводы по итогам расчетов. Провести сравнительный анализ плановых и фактических значений.

Таблица. Исходные данные

Показатель	План	Факт	Отклонение, (+ / -)
Объём выпуска продукции, тыс. руб.	269 400	281 300	
Материальные затраты, тыс. руб.	31 600	31 970	
Материалоёмкость, руб.			

Задание 14. На основании исходных данных выполнить анализ движения трудовых ресурсов. Сделать выводы. Провести сравнительный анализ отчетных и базовых значений показателей.

Таблица. Исходные данные

Показатели	201_ год	201_ год	201_ год	Отклонение 201_ г. от 201_ г. (+ / -)	201_ г. в % к 201_ г.
Состояло по списку на начало года, чел.	1000	1005	1011		
Принято за год, чел.	15	10	7		
Выбыло за год, чел. в том числе:	10	4	6		
- по собственному желанию	8	4	5		
- за нарушение трудовой дисциплины	2	0	1		
Состояло по списку на конец года, чел.	1005	1011	1012		

Задание 15. На основании исходных данных проанализировать общую себестоимость продукции в разрезе основных элементов затрат. Сделать выводы. Провести сравнительный анализ плановых и фактических значений показателей.

Таблица. Исходные данные

Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.		
	План	Факт	Отклонение, (+ / -)
Материальные затраты	62200	65800	
Заработная плата	70180	74300	
Отчисления на социальные нужды	21054	22290	
Амортизация основных средств	24900	25600	
Прочие расходы	8266	10040	
Полная себестоимость	186600	198030	
В том числе:			
- переменные расходы	96350	90430	
- постоянные расходы	90250	107600	

Задание 16. На основании исходных данных рассчитать показатели рентабельности, отклонения и проанализировать динамику показателей финансовых результатов. Сделать вывод по итогам расчетов.

Таблица. Исходные данные

Показатели	Период исследования			201_ г. в % к 201_ г.
	201_ г.	201_ г.	201_ г.	
1. Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	225 226	239 908	268 478	

2. Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	175 189	169 623	206 490	
3. Прибыль от реализации, тыс. руб.	50 036	70 285	61 987	
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	9 955	23 255	8 542	
5. Рентабельность реализованной продукции, %				
6. Рентабельность продаж, %				

Задание 17. В соответствии с действующим законодательством, определить сумму налога на прибыль, подлежащую взносу в бюджет за отчетный период, если в организации были проведены следующие хозяйственные операции:

- получена выручка от реализации продукции в сумме 70 800 рублей, в том числе НДС – 10 800 рублей;
- расходы, связанные с производством данной продукции составили 46 000 рублей.

Задание 18. Организация применяет упрощенную систему налогообложения. Объект налогообложения (доходы минус расходы). За налоговый период организация получил доходы в размере 25 млн. руб., а его расходы составили 24 млн. руб.

В соответствии с действующим законодательством:

1. Определите налоговую базу.
2. Определите сумму налога.

Задание 19. На основании исходных данных классифицируйте имущество организации по функциональной роли (результат оформите в таблице). Сделать вывод.

Исходные данные:

1. Автомобиль Волга - 3110
2. Строительные материалы
3. Топливо
4. Капитальные затраты на улучшение земель
5. Авторское право на программные продукты
6. Денежные средства в кассе
7. Здание столовой
8. Производственное оборудование
9. ГСМ
10. Дебиторская задолженность
11. Компьютер
12. Долгосрочные финансовые вложения
13. Готовая продукция
14. Патент
15. Денежные средства на расчетном счете
16. Здание ремонтной мастерской.
17. Рубероид
18. Задолженность сотрудников организации по подотчетным суммам
19. Водонапорная башня
20. Право пользования земельными участками и природными ресурсами
21. Ксерокс
22. Запасные части
23. Исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания
24. Полуфабрикаты
25. Денежные средства на валютном счете
26. Нефтепродукты
27. Внутрихозяйственные дороги
28. Производственный и хозяйственный инвентарь
29. Товары
30. Мотоцикл

Таблица. Вспомогательная таблица

Основные средства	Оборотные средства	Нематериальные активы	Денежные средства

Задание 20. Найти штучное время, если операционное время составляет 45 мин., коэффициент времени обслуживания рабочего места равен 6%, а коэффициент времени перерывов на отдых – 1,5%.

Ответ: 48,375 мин.

Задание 21. Партия деталей в 150 шт. изготавливается при параллельном виде движения, передаточная партия – 10 шт. Технологический процесс состоит из следующих операций:

№ операции	1	2	3	4	5
Норма времени, мин.	4	6	12	6	4
Число станков на операции, шт.	1	1	1	1	1

В результате изменения условий производства величину производственной партии увеличили в 2 раза, а передаточной – в 3 раза; третью операцию разделили на две самостоятельные операции в 4 и 8 мин.

Определите длительность технологического цикла изготовления партии деталей до и после изменения условий производства.

Ответ: длительность технологического цикла изготовления партии деталей до изменения условий производства равна 2000 мин., длительность технологического цикла изготовления партии деталей после изменения условий производства равна 3120 мин.

Задание 22. На проточной линии изготавливается деталь. Линия работает в 2 смены, продолжительность смены – 8 ч., суточная программа запуска – 240 шт. Нормы времени по операциям приведены в таблице:

№ операции	1	2	3	4	5	6
Норма времени, мин.	7,2	2,4	0,8	6,6	1,6	1,4

Период комплектования задела $\frac{1}{2}$ смены.

Определить такт работы линии.

Ответ: такт линии равен 4 мин./шт.

Задание 23. Технологический процесс изготовления партии деталей приведен в таблице:

	Деталь А	Деталь Б	Деталь В	Деталь С
1 операция	2 мин.	4 мин.	3 мин.	5 мин.
2 операция	1 мин.	2 мин.	2 мин.	4 мин.

Определить смещения по началу и окончанию обработки детали В методом Парамонова.

Ответ: смещение по началу обработки детали В равно 3 мин., смещение по окончанию обработки детали В равно 4 мин.

Задание 24. В таблице приведены плановые показатели для условного предприятия. Планируемый коэффициент выполнения норм — 0,95. Число станков в исследуемой группе оборудования — 1. Число рабочих дней в расчетном периоде равно 25. Оборудование работает в две смены, продолжительность одной смены равна 8 ч. Планируемые потери времени на ремонт составляют 10%.

Наименование изделия	Программа выпуска изделия, шт.	Штучное время обработки изделия, мин.
А	450	12
Б	380	10
В	410	20

Произвести объемный расчет для оценки возможности выполнения плана производства.

Ответ: эффективный фонд рабочего времени позволяет выполнить запланированный объем производства, но рассматриваемое оборудование загружено не оптимально.

Задание 25. Используя данные таблицы, рассчитайте влияние факторов на изменение суммы прибыли от обычных видов деятельности.

Показатель	Изделие	2016	2017	Изменение (+,-)
Объем продаж, шт.	A	100	120	
	B	60	80	
	C	70	60	
Цена одного изделия, руб.	A	50	50	
	B	100	120	
	C	20	25	
Себестоимость одного изделия, руб.	A	40	45	
	B	70	80	
	C	18	15	
Общая сумма прибыли от реализации продукции, руб.				

Задание 26. В швейном цехе работает 25 швейных машин. Мощность каждой 3,2 кВт. Коэффициент использования мощности у 15 швейных машин 0,92, у 10 – 0,87. Цена 1 кВт•ч электроэнергии – 5 руб. Простои оборудования в ремонте – 7%. Швейные машины работают в две смены по 7,2 ч. Годовой фонд времени работы оборудования – 250 дней. Определите сумму годовых затрат производства по статье «электроэнергия на технологические цели».

Ответ: 1205000 руб.

Задание 27. Предприятие решает вопрос, производить ли самим на имеющемся оборудовании 250 тыс. шт. комплектующих деталей или покупать их на стороне по 3,7 тыс. руб. за штуку. Если будет решено изготавливать детали самостоятельно, то себестоимость производства составит 5 тыс. руб. за штуку. Далее приведена калькуляция изделия, тыс. руб.:

1. Прямые затраты на материалы на весь объем производства деталей – 400 000
2. Прямые затраты на зарплату – 200 000
3. Переменные накладные расходы – 150 000
4. Постоянные расходы – 500 000
5. Итого производственная себестоимость – 1 250 000
6. Производственная себестоимость единицы изделия – 5

Приобретая детали на стороне, предприятие сможет избежать переменных издержек в сумме 750 000 тыс. руб. и снизить постоянные расходы на 100 000 тыс. руб.

Определите наиболее выгодный для предприятия вариант решения:

- а) изготавливать деталь самостоятельно;
- б) приобретать деталь на стороне и не использовать собственное высвободившееся оборудование;
- в) приобретать деталь на стороне и использовать собственное высвободившееся оборудование для производства других изделий, могущих принести прибыль в сумме 180 000 тыс. руб.

Ответ: вариант в. Себестоимость единицы изделия составит 4,58 тыс. руб.

Задание 28. Определите себестоимость и чистую прибыль фабрики по производству кормов для домашних животных за квартал, если известно, что:

- 1) квартальный валовый доход от реализации кормов для домашних животных составил 187 млн руб., при этом НДС – 10%;
- 2) рентабельность реализованной продукции по валовой прибыли 29%;
- 3) внереализационные доходы за квартал 450 тыс. руб. без учета НДС;
- 4) внереализационные расходы, связанные с получением дохода за квартал, составили 120 тыс. руб. без учета НДС;
- 5) льгота по налогу на прибыль – 50% от налогооблагаемой прибыли, при этом ставка налога на прибыль 20%.

Ответ: себестоимость 120,7 млн. руб.; чистая прибыль 44,5 млн.руб.

Задание 29. Рентабельность реализованных промышленных товаров по валовой (балансовой) прибыли составила у предприятия за квартал 19 %. Чистая прибыль 970 млн руб. При этом известно, что предприятие уплатило штрафов за квартал 80 млн руб., в том числе 50 млн руб. за нарушение

выполнения условий хозяйственных договоров и 30 млн руб. за превышение сбросов отравляющих веществ в водоем. Материальные затраты в составе отчетной себестоимости продукции составили 37%. Справочно: налог на прибыль – 20%, НДС – 18%. Определите:

1) балансовую прибыль, налогооблагаемую прибыль и прибыль, оставшуюся в распоряжении предприятия;

2) себестоимость продукции;

3) выручку от реализации продукции за квартал.

Ответ: Прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия: 940 млн руб.

Налогооблагаемая прибыль предприятия: 1 212 млн руб.

Балансовая прибыль: 1 262,3 млн руб.

Себестоимость продукции: 6 645 млн руб.

Выручка от реализации продукции за квартал: 9 330 млн руб.

Задание 30. По данным бухгалтерского отчета себестоимость товарной продукции составила 115,8 тыс. руб. Затраты на сырье и материалы – 74,5 тыс. руб. При анализе отчета установлена экономия за счет снижения норм расходования сырья и материалов на 7% и за счет снижения цен на материалы на 2%. Как указанные выше факторы повлияли на себестоимость продукции?

Ответ: за счет указанных факторов себестоимость продукции снизилась на 5,69%.

Задание 31. Как повлияет рост объема производства на снижение себестоимости при условии, что объем производства вырастет на 20%, постоянные расходы возрастут на 2%. Удельный вес постоянных расходов остается неизменным и составляет – 35%.

Ответ: снижение себестоимости составит 5,25%.

Задание 32. Имеются два варианта вложения капитала. Установлено, что при вложении капитала в мероприятие А получение прибыли в сумме 15 млн р. имеет вероятность 0,6, а в мероприятие В получение прибыли в сумме 20 млн р. – вероятность 0,4. Определите ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (математическое ожидание).

Ответ: Ожидаемое получение прибыли от вложения капитала (т.е. математическое ожидание) составит: по мероприятию А – 9 млн. р.; по мероприятию В – 8 млн. р.

Задание 33. Провести оценку риска двух инвестиционных проектов. Первый с вероятностью 0,7 обеспечивает прибыль 150 тыс. руб., однако с вероятностью 0,3 убыток 16,7 тыс. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,6 можно получить прибыль 180 тыс. руб. и с вероятностью 0,4 потерять 20,0 тыс. руб. Какой проект выбрать?

Ответ: второй проект. Прибыль больше

Задание 34. Заполнить таблицу

№	Вероятность возникновения	Способы снижения затрат
1	Неустойчивость спроса	
2	Снижение цен конкурентами	
3	Увеличение производства у конкурентов	
4	Рост налогов	
5	Рост цен на перевозки, размещение, материалы и т.д.	
6	Срыв поставки товара	
7	Некачественный товар	
8	Устаревшее оборудование	
9	Чрезвычайные происшествия	
10	Квалификация кадров	

Задание 35. Построить SADT модель процесса производства продукции и провести количественный ABC анализ. Затраты на процесс переработки сырья составляют 345892 руб., на изготовление деталей 456728 руб., затраты на сборку изделий – 1569894 руб., затраты на контроль качества – 590478 руб. Прибыль от реализации готовой продукции составляет 456980234 руб. Определить эффективность процесса производства продукции.

Задание 36. Построить SADT модель процесса технического обслуживания производства и

провести количественный ABC анализ. Затраты на техническое обслуживание цехов основного производства составляют 32456789 руб. из них затраты на ремонт оборудования 17567007 руб., затраты на ремонт инженерных сетей и коммуникаций – 5789435 руб., затраты на ремонт инженерных сооружений – 9100344 руб. Прибыль предприятия за год составила 500324986 руб. Определить эффективность процесса технического обслуживания.

Задание 37. Необходимо принять решение по оптимизации партии заказа. Определить экономичный размер заказа, если годовой спрос равен 1000 ед, стоимость подачи заказа 40 руб/заказ, закупочная цена 50 руб/ед., годовая стоимость хранения одной единицы составляет 25% ее цены.

Ответ: 80 ед.

Задание 38. Выбор наилучшей системы распределения продукции. *Требуется:* выбрать систему распределения из предлагаемых.

Таблица 1. Стоимостные показатели

Показатели	Системы распределения	
	1	2
Годовые эксплуатационные затраты – Э, млн. руб	4,86	3,56
Годовые транспортные затраты – Т, млн. руб	4,28	5,1
Капитальные вложения в строительство распределительных центров – К, млн. руб	26,4	37,9
Срок окупаемости системы - Ток	6,4	6,7

Ответ: Для внедрения выбирается первая система распределения, так как затраты являются наименьшими.

Задание 39. Необходимо принять решение по выбору оптимального варианта хранения. Пункт хранения А требует единовременных капитальных вложений 1400 тыс.руб, пункт Б-800 тыс.руб. Годовые расходы на транспортировку товаров потребителя и из пункта А =500 тыс.руб, из пункта Б=700 тыс.руб. Годовые затраты, связанные с содержанием складских хранилищ, в обоих вариантах составляют 300 тыс.руб. При каком варианте хранения затраты будут минимальными.

Ответ: пункт А.

Задание 40. Требуется выбрать из нескольких потенциальных поставщиков наилучшего.

Критерии выбора поставщика	Фирмы – поставщики			
	1	2	3	4
Надежность поставки	44	33	11	22
Цена	77	77	66	88
Качество товара	55	22	33	44
Условия платежа	33	44	55	77
Возможность внеплановых поставок	22	66	110	55
Финансовое состояние поставщика	88	88	77	33

Значения весовых коэффициентов (значимость критерия):

- надежность поставки - 0,05
- цена - 0,30
- качество товара - 0,30
- условия платежа - 0,10
- возможность внеплановых поставок - 0,10
- финансовое состояние - 0,15

Ответ: первый поставщик

Задание 41. Определить сумму затрат на рабочую силу, которая будет включена в состав затрат на производство продукции за месяц. Сумма заработной платы работников предприятия составила за месяц 5 млн. рублей. Сумма премиальных выплат в соответствии с системой премирования составила 1,5 млн. рублей. Ставка отчислений во внебюджетные фонды социального значения составляет по действующему законодательству 30%, Ставка отчислений по страхованию от несчастных случаев на производстве для данного предприятия равна 0,5 %.

Ответ: 8,483 млн. руб.

Задание 42. Швейное предприятие производит и реализует мужские костюмы, переменные затраты на единицу изделия составляют 500 руб. Костюм продается по цене 750 руб., постоянные

затраты составляют 80 000 руб. Какое количество изделий предприятие должно продать, чтобы обеспечить 50 тыс. руб. прибыли?

Ответ: 520 костюмов.

Задание 43. Необходимо провести калькулирование цеховой себестоимости единицы изделий А и В, распределяя косвенные расходы пропорционально основной зарплате основных производственных рабочих.

Исходные данные приведены в таблице.

Показатель	Изделие А	Изделие Б
Объем производства, шт./год	150	250
Стоимость материалов и комплектующих, д.е./шт.	410	280
Заработная плата основных рабочих, д.е./шт.	450	150
Отчисления на социальные нужды, %	30	30

Суммарные общепроизводственные накладные расходы составляют 108 000 д. е. в год.

Ответ: 1458,05 д.е.; 629,35 д.е.

Задание 44. В бригаде, включающей 13 рабочих, предполагается уменьшение ее состава на 3 человека за счет совмещения профессий. При этом фонд заработной платы будет сокращен на 12 %. Объем выполняемой бригадой работы за месяц не изменится, фонд заработной платы составляет 78000 р.

Обосновать экономическую целесообразность такой реорганизации, рассчитав при этом:

- изменение производительности труда на одного рабочего;
- изменение средней заработной платы одного рабочего;
- сравнить темпы роста производительности труда и темпы роста средней заработной платы.

Ответ: 30 %; 14,4%. 30% больше 14,4% - целесообразно

Задание 45. Норматив затрат труда основных производственных рабочих в расчете на ед. продукции равен 4 н-ч. Нормативная часовая тарифная ставка заработной платы основных производственных рабочих – 30 д.е. Фирма планировала произвести 1500 ед. продукции в мае месяце. Фактическое производство составило 1400 ед. продукции, на которую было затрачено 5900 ч. труда основными производственными рабочими. Фактическая часовая ставка заработной платы основных производственных рабочих составила 31 д.е.

Определить размер отклонения затрат на рабочую силу по часовой тарифной ставке, по производительности труда.

Ответ: -5900 д.е.; -9000 д.е..

Задание 46. Определить снижение затрат предприятия на производство продукции в результате снижения материальных затрат за счет совершенствования конструкции изделия. Количество изделий, выпускаемых с момента совершенствования технологии 4600 шт. Норма расхода материала на единицу изделия по существующей конструкции – 3,8 кг., после изменения конструкции – 2,84 кг. Цена материала при существующей конструкции – 74,6 руб/кг, при изменении конструкции – 96, 24 руб/кг. Транспортно-заготовительные расходы при доставке материалов – 9,5% от их стоимости.

Ответ: 51175 руб.

Задание 47. На предприятии выделено 3 производственных подразделения, производственные мощности которых составляют:

Заготовительный цех - 20 000 нормо-ч.; Механический цех - 21 000 нормо-ч.;

Сборочный цех - 14 000 нормо-ч.

Предприятие получило заказы на 4 вида продукции: А, Б, В, Г. В каждом заказе 1 000 изделий.

Наименование заказа	Трудоёмкость единицы изделия, н/ч			Цена за единицу, руб.	Средние переменные затраты, руб.
	ЗЦ	МЦ	СЦ		
А	7	6	8	90	70
Б	3	3	2	42	32
В	5	6	4	56	40

Г	4	2	5	17	12
---	---	---	---	----	----

Определить оптимальную производственную программу по критерию маржинального дохода.
Ответ: оставить в производственной программе заказы А,Б,В.

Задание 48. В таблице приведены данные опроса потребителей по оценке услуг предприятия розничной торговли. Построить диаграмму Парето и произвести анализ факторов влияющих на мнение потребителей о качестве услуг. Дать рекомендации по улучшению качества услуг.

№ п/п	Причины недовольства работой продавцов	Количество случаев
1	Другие причины	4
2	Невнимательность к покупателям	7
3	Неопрятный внешний вид	8
4	Медленная работа	11
5	Стремление продать любым способом	14
6	Нетактичное поведение	23
7	Неспособность дать нужную консультацию	37
	Итого	104

Алгоритм построения:

Построение диаграммы Парето состоит из следующих шагов:

1. Расположить данные в порядке убывания значений и просуммировать их.
2. Выделить часть данных, не имеющих приоритетного значения, под заголовком «Другие» и добавить графу «Нарастающий итог».
3. Подготовить оси для построения диаграммы и добавить справа дополнительную вертикальную ось для процентов.
4. Построить столбцы диаграммы, итоговую кривую и предложить меры.

Задание 49. Одна из сотрудниц отдела получила работу, которой ранее не занималась и очень хорошо с ней справилась. Однако она постоянно задает руководителю вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознвая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и климат в коллективе.

Проанализируйте, как должны вести себя руководитель и сотрудница с точки зрения делегирования задачи, чтобы исправить эту ситуацию.

Задание 50. Примите стратегическое решение по дальнейшему развитию фирмы, если известно, что фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. В качестве помощи при принятии решения ответьте на поставленные вопросы:

- какую стратегию выбрать фирме, чтобы выиграть торги?
- какие ситуационные решения следует предусмотреть?
- в какой момент следует приводить их в действие?

Обоснуйте принятое вами стратегическое решение.

Задание 51. Используя приобретенные навыки принятия решений в стратегическом управлении проанализируйте представленную ниже ситуацию. Примите и обоснуйте решение о том, что следует сделать руководству предприятия.

Конструкторское бюро одного из предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособности. Оно составило 80% всей выпускаемой продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер дал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывалось аналогичное изделие, но с улучшенными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию были вынуждены снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную

программу.

Задание 52. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает 5 стратегических единиц бизнеса. Данные о продажах этих бизнес-единиц и их конкурентов приведены в таблице.

СЕБ	Объем продаж, млн. шт.	Число конкурентов	Объем продаж трех главных конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
Б	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,0/1,6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ?

Задание 53. На основе исходных данных оцените конкурентоспособность товара А и определите, какой из вариантов его производства следует выбрать. На основании полученных данных сформулируйте стратегию продвижения выбранного товара и разработайте план стратегического развития.

Таблица - Исходные данные для оценки конкурентоспособности товара А

Товар	Полезный эффект P_c , тыс.р.	Совокупные затраты Z_c , тыс.р.
А (вариант 1)	160	120
А (вариант 2)	200	100
Конкурент	200	150

Задание 54. Предприятие «Орион» имеет в своем составе три бизнес-единицы, реализующие свои товары на внешнем и внутреннем рынках. На основе исходных данных оцените конкурентоспособность предприятия с учетом весомости товаров и рынков, на которых оно действует и сформулируйте стратегию продвижения выбранного товара, а так же разработайте план стратегического развития.

Таблица - Исходные данные для оценки конкурентоспособности предприятия

Показатели	Бизнес-единицы		
	А	Б	В
1. Рынок, на котором реализуются товары	Франция, Германия	Вьетнам	Россия
2. Конкурентоспособность товара на данном рынке	0,8	1,1	1,1
3. Объем продаж товара на данном рынке, млн. р.	10	50	55

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ, Евдокимова Елена Николаевна, Заведующий кафедрой ЭМОП

Простая подпись