

Документы
Информация о владельце: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Самарский государственный экономический университет"
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 10.07.2026 12:03:44
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ (ОРГАНИЗАЦИЙ) ПРОДВИНУТЫЙ КУРС»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Экономика и технологии бережливого производства

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 5 з.е.
в академических часах: 180 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат экономических наук Никитина Н. В.

Кандидат экономических наук Шепелев А. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 11.08.2020 № 939, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра экономики, организации и стратегии развития предприятия	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Шепелев А. В.	Рассмотрено	15.05.2026, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - Формирование комплексных теоретических знаний и практических навыков для анализа, планирования и эффективного управления экономической и финансовой деятельностью предприятий

Задачи изучения дисциплины:

- Приобретение теоретических знаний об экономике предприятия;
- Получение знаний в области приемов и методов экономического управления предприятием;
- Использование теоретических знаний в практической деятельности.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Формулирует методы и стили управления, модели организационного поведения, принципы и стратегии командной работы, условия эффективной командной работы

Знать:

УК-3.1/Зн1 Знать теоретические основы менеджмента, включая классификацию стилей управления (авторитарный, демократический, либеральный), модели организационного поведения (теории X, Y, Z), принципы формирования командных стратегий и условия, обеспечивающие высокую эффективность совместной работы (доверие, четкое распределение ролей, открытая коммуникация, вовлеченность).

Уметь:

УК-3.1/Ум1 Уметь диагностировать текущий уровень зрелости команды, выбирать и адаптировать стиль управления и методы мотивации к конкретной производственной ситуации, а также разрабатывать командную стратегию, направленную на достижение как операционных, так и стратегических экономических показателей организации.

Владеть:

УК-3.1/Нв1 Владеть навыками организации эффективного командного взаимодействия, включая постановку целей, делегирование полномочий, разрешение конфликтов, проведение совещаний и управление изменениями, чтобы обеспечить слаженную работу коллектива для реализации экономических планов и повышения конкурентоспособности предприятия.

ПК-2 Способен разрабатывать экономические обоснования для проведения научных исследований и оперативных планов развития организации

ПК-2.1 Разрабатывает экономические обоснования для проведения научных исследований

Знать:

ПК-2.1/Зн1 Знать методологию экономического обоснования инвестиционных и операционных решений, включая методы дисконтирования, анализа чувствительности, сценарного прогнозирования, а также критерии оценки эффективности (NPV, IRR, срок окупаемости) и требования к оформлению технико-экономических обоснований (ТЭО) и бизнес-планов.

Уметь:

ПК-2.1/Ум1 Уметь применять количественные и качественные методы экономического анализа для оценки целесообразности научных исследований и оперативных инициатив, проводить расчёты бюджетов, определять потребность в ресурсах, прогнозировать финансовые потоки и сопоставлять альтернативные варианты развития с учётом рисков и неопределённости.

Владеть:

ПК-2.1/Нв1 Владеть практическими навыками подготовки экономических обоснований для стратегических и оперативных планов, включая составление расчётных таблиц, построение финансовых моделей в электронных таблицах, оформление пояснительных записок и защиту разработанных обоснований перед руководством организации.

ПК-2.2 Подготавливает экономические обоснования для разработки научно - методических материалов, реализации стратегических и оперативных планов развития организации

Знать:

ПК-2.2/Зн1 Знать современные подходы к экономическому обоснованию управленческих решений, включая методы оценки эффективности научно-методических разработок, инструменты бюджетирования и финансового планирования, а также требования к структуре и содержанию обосновывающих документов (ТЭО, бизнес-планы, инвестиционные меморандумы) в разрезе стратегических и оперативных горизонтов планирования.

Уметь:

ПК-2.2/Ум1 Уметь собирать и систематизировать исходные данные, рассчитывать ключевые экономические показатели (себестоимость, рентабельность, NPV, IRR, срок окупаемости), адаптировать методики расчёта под специфику конкретных проектов и формировать пакеты экономически обоснованных предложений как для включения в научно-методические рекомендации, так и для практической реализации в оперативных планах организации.

Владеть:

ПК-2.2/Нв1 Владеть навыками подготовки полноценных экономических обоснований в формате пояснительных записок, расчётных таблиц и финансовых моделей, включая аргументацию выбора оптимального варианта из альтернативных, оценку рисков и представление результатов руководству для принятия управленческих решений в рамках стратегического и оперативного планирования.

ПК-3 Способен управлять ключевыми экономическими показателями для внедрения технологий бережливого производства

ПК-3.2 Разрабатывает варианты управленческих решений на основе проведения мониторинга финансово-экономических показателей для внедрения технологий бережливого производства

Знать:

ПК-3.2/Зн1 Знать методики расчета и интерпретации ключевых финансово-экономических показателей, а также принципы их интеграции с инструментами бережливого производства для стратегического прогнозирования эффективности бизнес-процессов.

Уметь:

ПК-3.2/Ум1 Уметь проводить мониторинг и факторный анализ фактических отклонений экономических показателей от плановых, выявляя резервы для разработки альтернативных управленческих решений в рамках внедрения технологий бережливого производства.

Владеть:

ПК-3.2/Нв1 Владеть навыками стратегического управления экономическими показателями посредством построения прогнозных моделей и оценки экономической эффективности предлагаемых изменений в бизнес-процессах для обеспечения устойчивого внедрения принципов бережливого производства.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Экономика предприятий (организаций) продвинутой курс» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 2.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-2 - Способен разрабатывать экономические обоснования для проведения научных исследований и оперативных планов развития организации		
ПК-2.1 Разрабатывает экономические обоснования для проведения научных исследований	Основы экономического анализа и бухгалтерского учета, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Учебная практика: ознакомительная практика	Основы экономического анализа и бухгалтерского учета, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: преддипломная
ПК-2.2 Подготавливает экономические обоснования для разработки научно - методических материалов, реализации стратегических и оперативных планов развития организации	Производственная практика: научно-исследовательская работа, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: по профилю профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная, Управление затратами предприятия в условиях цифровой экономики, Экономическая стратегия развития предприятия
ПК-3 - Способен управлять ключевыми экономическими показателями для внедрения технологий бережливого производства		

ПК-3.2 Разрабатывает варианты управленческих решений на основе проведения мониторинга финансово-экономических показателей для внедрения технологий бережливого производства	Производственная практика: научно-исследовательская работа	Бережливое производство, Менеджмент качества, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: по профилю профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная, Реструктуризация предприятия в условиях цифровой экономики, Технологии оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия и анализ бизнес-процессов, Управление стоимостью предприятия (бизнеса), Цифровые технологии на предприятии и ИИ
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
УК-3.1 Формулирует методы и стили управления, модели организационного поведения, принципы и стратегии командной работы, условия эффективной командной работы	Производственная практика: научно-исследовательская работа	Бережливое производство, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: научно-исследовательская работа, Производственная практика: по профилю профессиональной деятельности

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Второй семестр	180	5	10	10	2	0,3	133,7	Экзамен
Всего	180	5	10	10	2	0,3	133,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Практические занятия	Самостоятельная работа

	Всего	Практи	Самос
Раздел 1. Предприятие в рыночной экономике	52,7	4	48,7
Тема 1.1. Организационная структура и механизм управления предприятием в современных условиях развития экономики	17	1	16
Тема 1.2. Основные и оборотные средства предприятия	18,7	2	16,7
Тема 1.3. План производства и реализации продукции. Производственные мощности предприятия	17	1	16
Раздел 2. Предпринимательские ресурсы, их формирование и эффективность использования	91	6	85
Тема 2.1. Кадры и производительность труда предприятия. Организация оплаты труда	17	1	16
Тема 2.2. Себестоимость промышленной продукции. Планирование и распределение прибыли. Рентабельность	17	1	16
Тема 2.3. Финансовое состояние предприятия и показатели его характеризующие	17	1	16
Тема 2.4. Экономическая эффективность промышленного предприятия. Качество и конкурентоспособность продукции предприятия.	18	1	17
Тема 2.5. Инвестиции, инновации и их роль в промышленности	22	2	20

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы
---	----------------------	--

п/п	Наименование раздела	Текущий	Промежут. аттестация
1	Предприятие в рыночной экономике	Тестирование	Экзамен
2	Предпринимательские ресурсы, их формирование и эффективность использования	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Предприятие в рыночной экономике Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>При разработке стратегии выхода предприятия на новый сегмент рынка, какие методы распределения ролей и ответственности внутри команды вы предложите, чтобы обеспечить баланс между инновационными идеями и контролем затрат?</p>	<p>Выход на новый рынок требует от команды одновременно генерации инновационных идей (креативность, исследование, эксперименты) и жесткого финансового контроля (бюджетирование, управление рисками, рентабельность). Для достижения этого баланса предлагается следующая система распределения ролей и ответственности:</p> <p>1. Формирование проектной команды с четким разделением функциональных ролей. Ключевые роли должны включать:</p> <p>Стратегический лидер (СЕО/руководитель проекта) — отвечает за разработку общей стратегии выхода, целевые показатели и общее направление развития. Он несет конечную ответственность за достижение целей и соблюдение бюджетных ограничений.</p> <p>Проджект-менеджер — следит за качеством продукта, контролирует соблюдение сроков, распределяет ресурсы, занимается кризис-менеджментом.</p> <p>Финансовый контролер — отвечает за мониторинг затрат, прогнозирование бюджетов, расчет точки безубыточности и оценку экономической эффективности каждого этапа.</p> <p>Инновационный аналитик/маркетолог — генерирует идеи по позиционированию, сегментированию рынка и разработке уникального торгового предложения.</p> <p>2. Внедрение принципа «двух ключей» для критических решений. Любое решение, требующее значительных инвестиций, должно проходить двойное согласование: инновационное обоснование (потенциальный эффект, рыночные возможности) и финансовое обоснование (окупаемость, ликвидность, риски). Это предотвращает как необоснованные траты под видом «инноваций», так и отказ от перспективных идей из-за излишнего консерватизма.</p> <p>3. Распределение ответственности за перемещенные функции в результате реинжиниринга бизнес-процессов. При выходе на новый рынок часть бизнес-процессов неизбежно меняется. Важно заранее закрепить ответственность за каждый измененный процесс, чтобы избежать размывания обязанностей.</p> <p>4. Создание кросс-функциональных рабочих групп с участием представителей разных отделов (финансы, маркетинг, производство, продажи). Это обеспечивает комплексный взгляд на проблему и снижает коммерческие риски, поскольку в проекты вовлекаются все необходимые подразделения.</p> <p>5. Разделение ответственности за операционные и стратегические задачи. Операционные задачи (бюджетирование, контроль затрат, соблюдение сроков) закрепляются за проджект-менеджером и финансовым контролером. Стратегические задачи (разработка бизнес-модели, анализ рынка, позиционирование) — за стратегическим лидером и инновационным аналитиком. Такое разделение позволяет одновременно удерживать фокус на текущей эффективности и долгосрочном развитии.</p>	УК-3
2	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Как выбор стиля управления (авторитарный, демократический или либеральный) влияет на способность предприятия адаптироваться к резким изменениям рыночной конъюнктуры, и какие командные стратегии в этом случае наиболее эффективны?</p>		УК-3

	<p>Ответ: Выбор стиля управления напрямую определяет скорость и качество адаптации предприятия к рыночным изменениям. Исследователи менеджмента традиционно выделяют три базовых стиля лидерства — авторитарный, демократический и либеральный, каждый из которых подходит для различных ситуаций и задач.</p> <p>Авторитарный (автократический) стиль характеризуется жестким контролем и единоличным принятием решений. Лидер самостоятельно определяет курс действий, а сотрудники должны беспрекословно выполнять указания. Такой подход эффективен в кризисных ситуациях, когда требуются быстрые решения и четкие распоряжения. При резких изменениях конъюнктуры (например, резкий скачок цен на сырье или внезапное падение спроса) авторитарный стиль позволяет оперативно принять антикризисные меры без потери времени на обсуждения. Однако при длительном применении в креативных командах такой подход может снизить мотивацию опытных специалистов и подавить их инициативу.</p> <p>Демократический (коллегиальный) стиль фокусируется на вовлечении сотрудников в процесс управления. Руководитель делегирует часть полномочий и создает обстановку открытости, где подчиненные ощущают свою значимость. Этот стиль наиболее эффективен в условиях неопределенности, когда требуется генерировать множественные варианты решений и учитывать разнообразные экспертные мнения. Демократический подход считается более эффективным, чем авторитарный, и характеризуется высоким уровнем свободы сотрудников. Он позволяет быстрее выявлять новые рыночные возможности и адаптировать бизнес-модель.</p> <p>Либеральный (попустительский) стиль предполагает минимальное вмешательство руководителя в работу команды — он в основном обеспечивает сотрудников ресурсами. Такой стиль эффективен в стабильной среде с высококвалифицированными специалистами, но при резких изменениях конъюнктуры может привести к потере управляемости и несогласованности действий.</p> <p>Наиболее эффективная командная стратегия в условиях рыночной нестабильности — ситуационное (контекстуальное) лидерство. Современный эффективный лидер подбирает стиль в зависимости от специфики бизнеса, структуры команды и текущих задач, переключаясь между стилями по мере изменения ситуации и сочетая их для наилучшего результата. В российской практике это особенно актуально в условиях неопределенности внешней среды, сохраняющейся иерархии и значимости неформальных связей. Рекомендуемая стратегия — сочетание демократического подхода для выработки стратегических решений (мозговые штурмы, кросс-функциональные рабочие группы) и авторитарных элементов для оперативного исполнения в критические моменты.</p>	
3	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Как модели организационного поведения (например, «X» и «Y» Макгрегора) могут повлиять на формирование командной стратегии в условиях жесткой ценовой конкуренции, и какие экономические показатели при этом следует считать ключевыми критериями успеха?</p>	УК-3

	<p>Ответ: Теории X и Y Дугласа Макгрегора описывают две противоположные концепции отношения человека к труду и соответствующие им стили менеджмента. Выбор той или иной модели поведения руководителя кардинально влияет на командную стратегию в условиях ценовой конкуренции.</p> <p>Теория X предполагает, что работники изначально ленивы, избегают работы и ответственности, проявляют мало амбиций. Менеджер, придерживающийся Теории X, естественным образом принимает более авторитарный стиль, основанный на контроле и угрозе наказания. В условиях ценовой конкуренции такая стратегия сводится к:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● жесткой централизации решений по ценообразованию; ● детальному контролю издержек «сверху вниз»; ● минимальному вовлечению персонала в поиск резервов экономии. <p>Однако такой подход имеет серьезный недостаток — он может вызвать негативный эффект в масштабах предприятия и подавить инициативу сотрудников, которые на местах часто лучше видят возможности для оптимизации.</p> <p>Теория Y, напротив, предполагает, что работники могут быть амбициозными, иметь внутренние стимулы, стремиться взять на себя больше ответственности и осуществлять самоконтроль. Сотрудники испытывают желание проявлять творческое мышление в производстве. В условиях ценовой конкуренции такая стратегия ориентируется на:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● вовлечение персонала в поиск путей снижения издержек; ● делегирование полномочий по оптимизации процессов на места; ● развитие внутренней мотивации и ответственности за конечный экономический результат. <p>Теория Y позволяет расширять бизнес при одновременном увеличении прибыли, поскольку работники имеют свои собственные обязанности и чувствуют ответственность за результат.</p> <p>Наиболее эффективная стратегия в условиях жесткой ценовой конкуренции — смешанный подход, основанный на Теории Y для большинства квалифицированных сотрудников, с элементами Теории X для строгого соблюдения финансовой дисциплины и контроля ключевых издержек.</p> <p>Ключевые экономические показатели (KPI) успеха в условиях ценовой конкуренции:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Себестоимость единицы продукции — главный индикатор эффективности затрат. 2. Операционная маржа — показывает, сколько прибыли приносит каждый рубль выручки после покрытия операционных расходов. 3. Производительность труда — отражает эффективность использования человеческих ресурсов. 4. Коэффициент оборачиваемости запасов — критичен при ценовой конкуренции, так как замороженные средства в запасах увеличивают издержки. 5. Доля рынка — показывает, насколько успешно предприятие удерживает позиции в условиях давления конкурентов. 6. Уровень брака и потерь — прямой индикатор эффективности производственных процессов. <p>Важно ограничить количество ключевых метрик (5–10 показателей) и закрепить ответственность за их достижение.</p>	
4	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>В ситуации, когда предприятие внедряет бережливое производство (связано с экономией ресурсов), какие принципы командной работы и условия эффективного взаимодействия вы считаете первостепенными, чтобы избежать сопротивления изменениям и достичь целевых экономических показателей?</p>	УК-3

	<p>Ответ: Внедрение бережливого производства — процесс трудоемкий и длительный, который предусматривает обучение персонала, формализацию всех процессов и максимальное распространение по предприятию. Ключевая проблема — сопротивление изменениям, которое является самой важной задачей в процессе перехода к новой модели управления. Для успешного внедрения необходимы следующие принципы командной работы и условия эффективного взаимодействия:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вовлечение сотрудников с самого начала. Первая реакция на изменения — это сопротивление, так как работникам требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен. Поэтому необходимо вовлекать максимальное число работников в процесс анализа и совершенствования. Используйте листы проблем и предложений, анкетирование, метод фокус-групп, чтобы сотрудники могли высказать свое мнение относительно направлений будущих изменений. Руководитель не должен единолично принимать решения о внедрении оптимизационных мероприятий, так как это приведет к сопротивлению. 2. Коллегиальное принятие решений. Согласно принципам бережливого производства, решения принимаются коллегиально с участием членов проектных рабочих групп. Это создает у сотрудников чувство сопричастности и ответственности за результат. 3. Лидерство руководителя как ключевой фактор. Руководитель-лидер задает направление и мотивирует команду на внедрение принципов бережливого производства. Он должен: <ul style="list-style-type: none"> создавать атмосферу доверия и открытости, где сотрудники не боятся предлагать идеи; уметь распознавать и эффективно работать с сопротивлением, объясняя цели и пользу реформ; переводить стратегические цели бережливого производства в конкретные действия на уровне цехов и отделов. 4. Обучение и развитие компетенций. Внедрение бережливого производства требует не только освоения новых способов выполнения работы, сколько овладения инструментами анализа способов решения проблем. Лидер должен обучать, поддерживать и развивать команду. Без правильного обучения новые способы работы не будут восприняты и вызовут только раздражение. 5. Внедрение мотивационной программы. Справиться с сопротивлением помогает мотивационная программа, в рамках которой появляется возможность количественно оценивать вклад каждого сотрудника в процессы улучшения. Поощряйте инициативу и создавайте кросс-функциональные команды. 6. Реализация краткосрочных проектов с видимыми результатами. Для преодоления сопротивления руководителю необходимо реализовывать краткосрочные проекты с видимыми результатами. Быстрые победы демонстрируют пользу изменений и создают положительный настрой в коллективе. 7. Системный, а не точечный подход. Действуйте системно, а не точно. Внедрение бережливого производства призвано сформировать культуру постоянных изменений. Залогом эффективности является вовлечение персонала, формирование бережливого мышления и культуры постоянных улучшений. Без активного и осознанного лидерства изменения невозможны или будут неэффективны. 	
5	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Каким образом команда руководителей среднего звена может разработать и реализовать стратегию повышения рыночной доли предприятия, одновременно обеспечивая мониторинг ключевых экономических индикаторов (рентабельность, ликвидность, оборачиваемость) и используя методы командного анализа решений (мозговой штурм, метод Дельфи и др.)?</p>	УК-3

<p>Ответ:</p>	<p>Разработка и реализация стратегии повышения рыночной доли командой руководителей среднего звена требует сочетания стратегического планирования, финансового контроля и коллективных методов принятия решений. Пошаговый подход включает следующие этапы:</p> <p>Этап 1. Стратегический анализ и постановка целей. Стратегическое планирование помогает достигать долгосрочных целей, объединяет команду, задает единое направление и избавляет от разрозненных инициатив. Команда руководителей среднего звена должна:</p> <p>провести анализ текущего состояния рынка и позиций предприятия;</p> <p>сформулировать конкретные цели по увеличению доли рынка;</p> <p>выбрать тип стратегии (наступательная, оборонительная, нишевая);</p> <p>разработать план действий и определить KPI.</p> <p>Маркетинговые исследования рынка помогут понять, растет ли отрасль, анализировать внешние факторы: состояние экономики, действия крупных игроков, изменения в законодательстве.</p> <p>Этап 2. Применение методов командного анализа решений. Для выработки стратегии команда использует коллективные методы:</p> <p>Мозговой штурм — для генерации максимального количества идей по захвату рынка, новым продуктам, каналам сбыта.</p> <p>Метод Дельфи — для экспертной оценки перспективности различных направлений, когда анонимные опросы экспертов позволяют прийти к консенсусу без давления авторитетов.</p> <p>Стратегические сессии — формат, когда команда совместно разрабатывает стратегию, определяя направления движения.</p> <p>Этап 3. Интеграция финансового мониторинга в процесс принятия решений. Каждое стратегическое решение должно оцениваться через призму ключевых экономических показателей:</p> <p>Рентабельность — оценивает прибыльность каждого направления расширения рынка.</p> <p>Ликвидность — контролирует способность предприятия финансировать экспансию без потери платежеспособности.</p> <p>Оборачиваемость — отражает эффективность использования активов в новых рыночных условиях.</p> <p>Для этого команда создает систему регулярного мониторинга с ограниченным количеством ключевых метрик (5–10 показателей), закрепляя ответственность за их достижение за конкретными членами команды.</p> <p>Этап 4. Распределение ответственности и делегирование. Руководители среднего звена должны:</p> <p>развивать компетенции в области экономики, финансов, стратегического и маркетингового управления;</p> <p>четко распределить зоны ответственности: кто отвечает за рост продаж, кто — за управление затратами, кто — за качество продукта;</p> <p>делегировать полномочия на места для оперативного принятия решений.</p> <p>Этап 5. Реализация с гибкой корректировкой. Стратегия задает общие направления и приоритеты, но не детализирует конкретные задачи. Это позволяет команде гибко реагировать на изменения рынка, не теряя фокуса на главной цели. Важно продумать управление рисками: что будет, если появится сильный конкурент, изменится законодательство или рынок уйдет в кризис.</p> <p>Этап 6. Мониторинг и обратная связь. Команда регулярно (ежемесячно/ежеквартально) проводит анализ достигнутых показателей, сравнивает фактические результаты с плановыми, выявляет отклонения и корректирует тактику. Такой подход позволяет удерживать баланс между агрессивным ростом рыночной доли и финансовой устойчивостью предприятия.</p>
---------------	---

6	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>В чём заключается различие между экономическим обоснованием для фундаментального научного исследования и для прикладного исследования, направленного на оперативное развитие организации?</p>	ПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>Фундаментальное исследование нацелено на получение новых знаний без немедленного коммерческого применения, поэтому его экономическое обоснование фокусируется на долгосрочном научно-техническом эффекте, оценке потенциального влияния на будущие разработки и распределении бюджетов по этапам работы. Прикладное исследование, напротив, непосредственно связано с оперативными планами развития, поэтому его обоснование требует расчёта конкретных показателей эффективности: срока окупаемости, чистой приведённой стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и влияния на ключевые операционные показатели организации (выручка, себестоимость, производительность).</p>	
7	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Какие основные экономические показатели должны быть рассчитаны при обосновании оперативного плана развития организации и почему?</p>	ПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>При обосновании оперативного плана развития рассчитываются как минимум четыре группы показателей:</p> <p>Показатели эффективности инвестиций — NPV, IRR, дисконтированный срок окупаемости (DPP) для оценки целесообразности вложений.</p> <p>Показатели рентабельности — рентабельность продаж, активов, инвестированного капитала для оценки прибыльности.</p> <p>Показатели ликвидности и финансовой устойчивости — коэффициенты текущей ликвидности, автономии, обеспеченности собственными средствами для оценки способности организации финансировать развитие без потери платёжеспособности.</p> <p>Операционные показатели — производительность труда, оборачиваемость запасов, уровень брака, себестоимость единицы продукции для контроля текущей эффективности</p>	
8	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Какие методы экономического анализа наиболее применимы для обоснования решений в рамках оперативного планирования и почему?</p>	ПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>Для оперативного планирования наиболее применимы:</p> <p>Факторный анализ — позволяет выявить влияние отдельных факторов (объём продаж, цена, переменные затраты) на конечный финансовый результат и обосновать управленческие решения по корректировке планов.</p> <p>Маржинальный анализ (CVP-анализ) — даёт возможность рассчитать точку безубыточности, запас финансовой прочности и определить, как изменение объёма производства повлияет на прибыль.</p> <p>Сценарный анализ — позволяет оценить устойчивость плана при различных вариантах развития внешней среды (оптимистичный, пессимистичный, базовый).</p> <p>Бюджетирование — обеспечивает привязку плановых показателей к ресурсным ограничениям и позволяет контролировать исполнение.</p>	
9	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Как учёт внешних и внутренних факторов влияет на качество экономического обоснования оперативного плана развития?</p>	ПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>Учёт внешних факторов (состояние отрасли, действия конкурентов, изменения в законодательстве, макроэкономическая ситуация, доступность кредитных ресурсов) позволяет оценить рыночные риски и реалистичность плановых показателей по выручке и доле рынка. Учёт внутренних факторов (финансовое состояние организации, производственные мощности, кадровый потенциал, технологический уровень, организационная структура) определяет реалистичность планов по затратам, срокам и доступным ресурсам. Комплексный учёт обеих групп факторов позволяет сформировать обоснованный план, минимизирующий риск невыполнения и обеспечивающий устойчивое развитие организации.</p>	
10	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Какова роль экономического обоснования при переходе от стратегических целей к оперативным планам развития организации?</p>	ПК-2

	<p>Ответ:</p> <p>Экономическое обоснование выполняет роль связующего звена между стратегией и оперативным планированием. Оно позволяет:</p> <p>Декомпонировать стратегические цели в конкретные количественные показатели оперативных планов (по выручке, затратам, инвестициям).</p> <p>Оценить ресурсную обеспеченность стратегических инициатив в рамках текущего бюджета и определить источники финансирования.</p> <p>Выявить узкие места и ограничения, которые могут помешать достижению стратегических целей.</p> <p>Разработать систему КРІ для мониторинга реализации планов и своевременной корректировки.</p> <p>Обосновать приоритетность отдельных проектов и мероприятий в условиях ограниченных ресурсов. Без экономического обоснования стратегические цели остаются декларациями, не обеспеченными реальными планами и ресурсами.</p>	
11	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Какие ключевые финансово-экономические показатели подлежат первоочередному мониторингу при внедрении бережливого производства и почему?</p> <p>Ответ:</p> <p>Первоочередными являются показатели, непосредственно отражающие потери и резервы эффективности: себестоимость единицы продукции, производительность труда, коэффициент оборачиваемости запасов, уровень брака и потерь, операционная маржа. Именно они позволяют выявить «узкие места» в производственных процессах и количественно оценить эффект от внедрения инструментов бережливого производства (например, сокращение времени переналадки, уменьшение запасов незавершенного производства). Мониторинг этих показателей даёт объективную базу для разработки управленческих решений.</p>	ПК-3
12	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Как интерпретировать отклонение фактической себестоимости от плановой при внедрении бережливого производства, и какие варианты управленческих решений могут быть приняты?</p> <p>Ответ:</p> <p>Отклонение может быть как положительным (снижение себестоимости), так и отрицательным (рост). При отрицательном отклонении необходимо провести факторный анализ: выявить, вызвано ли оно ростом цен на сырьё, снижением производительности, увеличением брака или неэффективным использованием оборудования. На основе анализа разрабатываются варианты решений: пересмотр норм расхода материалов, внедрение стандартизированных операций, корректировка графика поставок, дополнительное обучение персонала или реинжиниринг отдельных процессов. При положительном отклонении решения могут касаться закрепления успеха, масштабирования практик на другие участки и пересмотра плановых нормативов в сторону ужесточения.</p>	ПК-3
13	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Каким образом мониторинг показателей оборачиваемости запасов помогает в принятии решений по внедрению системы «точно в срок» (Just-in-Time) в рамках бережливого производства?</p> <p>Ответ:</p> <p>Анализ оборачиваемости показывает, сколько дней требуется для превращения запасов в реализованную продукцию. Низкая оборачиваемость сигнализирует о заговаривании, замораживании денежных средств и скрытых потерях на хранение. На основе этого разрабатываются варианты решений: оптимизация размера партии поставок, переход на поставки мелкими партиями с высокой частотой, пересмотр страховых запасов, синхронизация производственного графика с графиком поставок. Внедрение JIT напрямую зависит от способности предприятия оперативно отслеживать и снижать уровень запасов без риска остановки производства, что и обеспечивается постоянным мониторингом данного показателя.</p>	ПК-3
14	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>При проведении мониторинга операционной маржи выявлено её снижение на 5 % за квартал. Какие варианты управленческих решений вы предложите для восстановления маржи в условиях действия принципов бережливого производства?</p>	ПК-3

	<p>Ответ:</p> <p>Снижение маржи может быть вызвано либо ростом переменных затрат, либо падением цен реализации, либо снижением объёмов. Варианты решений:</p> <p>провести картирование потока создания ценности (VSM) для выявления немаржинальных операций и устранения потерь;</p> <p>пересмотреть закупочные цены или найти альтернативных поставщиков;</p> <p>внедрить систему быстрой переналадки (SMED) для сокращения простоев и повышения загрузки оборудования;</p> <p>оптимизировать ассортимент, исключив низкорентабельные продукты;</p> <p>применить метод «кайдзен» для постепенного улучшения на каждом рабочем месте. Каждое решение должно быть оценено по влиянию на себестоимость и качество, а выбор оптимального варианта осуществляется на основе расчёта экономического эффекта.</p>	
15	<p>Прочитайте задание и запишите развернутый, обоснованный ответ</p> <p>Как ранжировать разработанные варианты управленческих решений по внедрению бережливого производства с учётом ограниченных финансовых ресурсов и временных рамок?</p> <p>Ответ:</p> <p>Ранжирование осуществляется по критериям экономической эффективности, срока окупаемости, влияния на стратегические показатели и сложности реализации. Рекомендуется использовать метод взвешенной балльной оценки, где каждому критерию присваивается вес. Также применяется матрица «эффект – усилия»: в первую очередь выбираются решения, дающие максимальный эффект при минимальных затратах (быстрые победы). Для более капиталоемких проектов проводится расчёт чистого дисконтированного дохода (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR). Дополнительно учитывается риск: предпочтение отдаётся решениям с более высокой степенью управляемости и меньшей зависимостью от внешних факторов, что согласуется с философией бережливого производства – устранение потерь и повышение гибкости.</p>	ПК-3

2. Предпринимательские ресурсы, их формирование и эффективность использования

Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>В условиях резкого падения спроса на профильную продукцию руководитель предприятия оперативно принимает жёсткие антикризисные меры без широкого обсуждения с коллективом. Какой стиль управления демонстрирует руководитель и в какой рыночной ситуации он наиболее оправдан?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>1) Демократический – эффективен при стабильном росте рынка.</p> <p>2) Либеральный – эффективен в условиях высокой неопределённости.</p> <p>3) Авторитарный – эффективен в кризисных ситуациях, требующих быстрых решений.</p> <p>4) Ситуационный – эффективен всегда, независимо от внешней среды.</p>	3	УК-3
2	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>огласно теориям X и Y Д. Макгрегора, какая модель организационного поведения лежит в основе командной стратегии, ориентированной на вовлечение персонала в поиск резервов снижения себестоимости в условиях ценовой войны?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>1) Теория X – предполагает, что работники избегают ответственности и нуждаются в жёстком контроле.</p> <p>2) Теория Y – предполагает, что сотрудники способны к самоконтролю, творчеству и ответственности за экономический результат.</p> <p>3) Теория Z – основана на коллективизме и пожизненном найме.</p> <p>4) Теория ожиданий – фокусируется на материальном стимулировании.</p>	2	УК-3

3	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>При разработке стратегии выхода на новый рыночный сегмент команда руководителей среднего звена применяет метод анонимного экспертного опроса с несколькими турами для достижения консенсуса по инвестиционным решениям. Как называется этот метод командного анализа и каков его ключевой принцип?</p> <p>Варианты ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Мозговой штурм – принцип «количество идей важнее качества». 2) Метод Дельфи – принцип анонимности и итеративного согласования мнений. 3) Метод «6 шляп» – принцип ролевого мышления. 4) SWOT-анализ – принцип сопоставления сильных и слабых сторон. <p>Ответ: 2</p>	УК-3		
4	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>Какое условие эффективной командной работы является наиболее важным при внедрении бережливого производства, чтобы минимизировать сопротивление персонала изменениям и достичь плановых экономических показателей?</p> <p>Варианты ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Жёсткая централизация принятия решений на уровне топ-менеджмента. 2) Вовлечение сотрудников в процесс анализа и совершенствования с самого начала изменений. 3) Использование исключительно материальной мотивации. 4) Сокращение численности персонала на 20 % для снижения издержек. <p>Ответ: 2</p>	УК-3		
5	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>Какая командная стратегия признаётся наиболее эффективной для предприятия, действующего в высококонкурентной рыночной среде с частыми колебаниями цен и спроса?</p> <p>Варианты ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Стратегия жёсткого административного контроля с минимальным делегированием. 2) Стратегия полного самоуправления без формального лидера. 3) Стратегия ситуационного лидерства, сочетающая демократический подход для стратегических решений и авторитарный – для оперативных действий в кризис. 4) Стратегия сохранения текущего стиля управления независимо от внешних условий. <p>Ответ: 3</p>	УК-3		
6	<p>Прочитайте задание и установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между стилем управления (левый столбец) и условиями / ситуациями, в которых данный стиль наиболее эффективен с точки зрения адаптации предприятия к рыночным изменениям (правый столбец).</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Стиль управления</p> <p>А. Авторитарный</p> <p>Б. Демократический</p> <p>В. Либеральный</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p>Условие эффективности</p> <p>1. Стабильная рыночная среда, высококвалифицированные и самоорганизованные сотрудники, требующие минимального вмешательства.</p> <p>2. Кризисная ситуация, требующая быстрых и однозначных решений при дефиците времени для обсуждений.</p> <p>3. Высокая неопределённость внешней среды, необходимость генерации разнообразных идей и вовлечения экспертного мнения команды.</p> </td> </tr> </table> <p>Ответ: А — 2 Б — 3 В — 1</p>	<p>Стиль управления</p> <p>А. Авторитарный</p> <p>Б. Демократический</p> <p>В. Либеральный</p>	<p>Условие эффективности</p> <p>1. Стабильная рыночная среда, высококвалифицированные и самоорганизованные сотрудники, требующие минимального вмешательства.</p> <p>2. Кризисная ситуация, требующая быстрых и однозначных решений при дефиците времени для обсуждений.</p> <p>3. Высокая неопределённость внешней среды, необходимость генерации разнообразных идей и вовлечения экспертного мнения команды.</p>	УК-3
<p>Стиль управления</p> <p>А. Авторитарный</p> <p>Б. Демократический</p> <p>В. Либеральный</p>	<p>Условие эффективности</p> <p>1. Стабильная рыночная среда, высококвалифицированные и самоорганизованные сотрудники, требующие минимального вмешательства.</p> <p>2. Кризисная ситуация, требующая быстрых и однозначных решений при дефиците времени для обсуждений.</p> <p>3. Высокая неопределённость внешней среды, необходимость генерации разнообразных идей и вовлечения экспертного мнения команды.</p>			

7	<p>Прочитайте задание и установите соответствие</p> <p>Вопрос 2 (на соответствии моделей организационного поведения и их влияния на командную стратегию в условиях ценовой конкуренции)</p> <p>Установите соответствие между моделью организационного поведения по Д. Макгрегору (левый столбец) и соответствующим подходом к управлению командой для снижения издержек и повышения конкурентоспособности (правый столбец).</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Модель поведения</td> <td style="width: 50%;">Подход к командной стратегии</td> </tr> <tr> <td>А. Теория X</td> <td>1. Ориентация на вовлечение персонала в поиск резервов экономики, делегирование полномочий, развитие</td> </tr> <tr> <td>Б. Теория Y</td> <td>2. Акцент на жёсткий контроль издержек «сверху», централизованное ценообразование, минимальное участие</td> </tr> <tr> <td>В. Теория Z (коллективистская)</td> <td>3. Сочетание долгосрочной занятости, коллективного</td> </tr> </table> <p>конечный экономический результат.</p> <p>внутренней мотивации и ответственности за</p> <p>сотрудников в оптимизации процессов.</p> <p>принятия решений и групповой ответственности за</p> <p>экономические показатели, что способствует</p> <p>устойчивости в конкурентной борьбе.</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%;">Ответ:</td> <td>А — 2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Б — 1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>В — 3</td> </tr> </table>	Модель поведения	Подход к командной стратегии	А. Теория X	1. Ориентация на вовлечение персонала в поиск резервов экономики, делегирование полномочий, развитие	Б. Теория Y	2. Акцент на жёсткий контроль издержек «сверху», централизованное ценообразование, минимальное участие	В. Теория Z (коллективистская)	3. Сочетание долгосрочной занятости, коллективного	Ответ:	А — 2		Б — 1		В — 3	УК-3
Модель поведения	Подход к командной стратегии															
А. Теория X	1. Ориентация на вовлечение персонала в поиск резервов экономики, делегирование полномочий, развитие															
Б. Теория Y	2. Акцент на жёсткий контроль издержек «сверху», централизованное ценообразование, минимальное участие															
В. Теория Z (коллективистская)	3. Сочетание долгосрочной занятости, коллективного															
Ответ:	А — 2															
	Б — 1															
	В — 3															
8	<p>Прочитайте задание и установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между методом командного принятия решений (левый столбец) и его сущностью / принципом применения (правый столбец).</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Метод анализа</td> <td style="width: 50%;">Сущность и принцип</td> </tr> <tr> <td>А. Мозговой штурм</td> <td>1. Анонимное анкетирование экспертов в несколько туров с обратной связью по усреднённым оценкам для достижения</td> </tr> <tr> <td>Б. Метод Дельфи</td> <td>2. Групповое обсуждение проблемы с генерацией максимального</td> </tr> <tr> <td>В. SWOT-анализ</td> <td>3. Структурированный анализ сильных и слабых сторон</td> </tr> </table> <p>консенсуса по стратегическим инвестиционным решениям.</p> <p>количества идей без критики на первом этапе, с</p> <p>последующим отбором наиболее перспективных для выхода на</p> <p>новый рынок.</p> <p>предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды,</p> <p>проводимый командой для выработки стратегии повышения</p> <p>доли рынка.</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%;">Ответ:</td> <td>А — 2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Б — 1</td> </tr> <tr> <td></td> <td>В — 3</td> </tr> </table>	Метод анализа	Сущность и принцип	А. Мозговой штурм	1. Анонимное анкетирование экспертов в несколько туров с обратной связью по усреднённым оценкам для достижения	Б. Метод Дельфи	2. Групповое обсуждение проблемы с генерацией максимального	В. SWOT-анализ	3. Структурированный анализ сильных и слабых сторон	Ответ:	А — 2		Б — 1		В — 3	УК-3
Метод анализа	Сущность и принцип															
А. Мозговой штурм	1. Анонимное анкетирование экспертов в несколько туров с обратной связью по усреднённым оценкам для достижения															
Б. Метод Дельфи	2. Групповое обсуждение проблемы с генерацией максимального															
В. SWOT-анализ	3. Структурированный анализ сильных и слабых сторон															
Ответ:	А — 2															
	Б — 1															
	В — 3															
9	<p>Прочитайте задание и установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в правильной логической последовательности этапы работы команды руководителей среднего звена при разработке и реализации стратегии увеличения доли рынка, обеспечивающие баланс между инновациями и контролем ключевых экономических показателей (рентабельность, ликвидность, оборачиваемость).</p> <p>Варианты последовательности (буквенные обозначения этапов):</p> <p>А. Мониторинг достигнутых экономических показателей и корректировка тактики на основе обратной связи.</p> <p>Б. Генерация идей и альтернативных вариантов захвата рынка с использованием методов мозгового штурма и метода Дельфи.</p> <p>В. Распределение ответственности за исполнение планов и делегирование полномочий между членами команды.</p> <p>Г. Проведение стратегического анализа текущей рыночной позиции предприятия и постановка конкретных целей по росту доли.</p> <p>Д. Оценка каждого стратегического варианта по критериям рентабельности, ликвидности и оборачиваемости, выбор оптимального решения.</p> <p>Е. Реализация утверждённой стратегии с гибкой адаптацией к изменениям внешней среды.</p> <table border="1" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 20%;">Ответ:</td> <td>Г → Б → Д → В → Е → А)</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Обоснование: сначала анализ и целеполагание (Г), затем генерация идей (Б), затем экономическая оценка альтернатив (Д), затем распределение ролей (В), затем реализация (Е), затем мониторинг и корректировка (А).</td> </tr> </table>	Ответ:	Г → Б → Д → В → Е → А)		Обоснование: сначала анализ и целеполагание (Г), затем генерация идей (Б), затем экономическая оценка альтернатив (Д), затем распределение ролей (В), затем реализация (Е), затем мониторинг и корректировка (А).	УК-3										
Ответ:	Г → Б → Д → В → Е → А)															
	Обоснование: сначала анализ и целеполагание (Г), затем генерация идей (Б), затем экономическая оценка альтернатив (Д), затем распределение ролей (В), затем реализация (Е), затем мониторинг и корректировка (А).															

10	<p>Прочитайте задание и установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в правильной хронологической последовательности шаги команды по внедрению принципов бережливого производства на предприятии, направленные на вовлечение персонала, преодоление сопротивления и контроль ключевых экономических индикаторов.</p> <p>Варианты последовательности (буквенные обозначения шагов):</p> <p>А. Запуск пилотных проектов с видимыми быстрыми результатами для демонстрации пользы изменений.</p> <p>Б. Обучение и развитие компетенций сотрудников в области инструментов бережливого производства и экономического анализа.</p> <p>В. Вовлечение работников в процесс анализа текущих потерь и сбор предложений по улучшениям с самого начала.</p> <p>Г. Внедрение системы мотивации, поощряющей инициативу и вклад в снижение издержек.</p> <p>Д. Постоянный мониторинг экономических показателей (себестоимость, производительность, уровень брака) и корректировка действий.</p> <p>Е. Формирование лидерского поведения руководителя, создающего атмосферу доверия и объясняющего цели реформ.</p>	УК-3
<p>Ответ:</p>	<p>$E \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow \Gamma \rightarrow D$</p> <p>Обоснование: сначала лидер задаёт направление и объясняет цели (Е), затем вовлекает сотрудников в анализ и предложения (В), затем обучает их (Б), затем запускает пилотные проекты (А), затем вводит мотивацию (Г), затем осуществляет постоянный контроль показателей (Д). Такой порядок обеспечивает плавное внедрение с минимальным сопротивлением и чётким экономическим контролем.</p>	
11	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>Какой показатель эффективности использования основных производственных фондов характеризует объём выпущенной продукции, приходящийся на один рубль среднегодовой стоимости основных фондов?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>Фондоёмкость</p> <p>Фондоотдача</p> <p>Фондовооружённость</p> <p>Коэффициент обновления</p>	ПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>2</p> <p>Обоснование: фондоотдача = выручка / среднегодовая стоимость основных фондов; фондоёмкость — обратный показатель, фондовооружённость — отношение фондов к численности, коэффициент обновления — доля введённых фондов</p>	
12	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>Что из перечисленного относится к финансовым ресурсам предприятия, формируемым за счёт внутренних источников?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>1) Банковский кредит</p> <p>2) Эмиссия акций</p> <p>3) Нераспределённая прибыль</p> <p>4) Коммерческий кредит поставщиков</p>	ПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>3</p>	
13	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>В состав оборотного капитала предприятия включаются:</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>1) Производственные здания и сооружения</p> <p>2) Станки и оборудование</p> <p>3) Запасы сырья и материалов, незавершённое производство, готовая продукция</p> <p>4) Патенты и лицензии</p>	ПК-2
<p>Ответ:</p>	<p>3</p> <p>Обоснование: оборотный капитал включает предметы труда и готовую продукцию; здания, станки — это основные фонды, патенты — нематериальные активы</p>	

14	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ Рентабельность продаж рассчитывается как отношение:</p> <p>Варианты ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Чистой прибыли к выручке от реализации 2) Балансовой прибыли к среднегодовой стоимости активов 3) Прибыли до налогообложения к собственному капиталу 4) Валовой прибыли к себестоимости продукции 	ПК-2								
<p>Ответ:</p>	<p>1 Обоснование: рентабельность продаж = чистая прибыль / выручка × 100%; остальные показатели: рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, рентабельность продукции</p>									
15	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ Что из перечисленного характеризует эффект финансового рычага (левериджа)?</p> <p>Варианты ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Отношение заёмного капитала к собственному 2) Способность предприятия покрывать свои долги за счёт ликвидных активов 3) Прирост рентабельности собственного капитала за счёт использования заёмных средств, несмотря на их платность 4) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности 	ПК-2								
<p>Ответ:</p>	<p>3 Обоснование: эффект финансового рычага отражает дополнительную доходность собственного капитала при использовании кредитов, если их цена ниже рентабельности инвестиций; вариант 1 — лишь плечо рычага, вариант 2 — показатель ликвидности, вариант 4 — оборачиваемость</p>									
16	<p>Прочитайте задание и установите соответствие Установите соответствие между видом предпринимательских ресурсов (левый столбец) и конкретными элементами, входящими в их состав (правый столбец).</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Вид ресурсов</td> <td style="width: 50%;">Элементы</td> </tr> <tr> <td>А. Материальные ресурсы</td> <td>1. Патенты, лицензии, ноу-хау, программное обеспечение, деловая репутация.</td> </tr> <tr> <td>Б. Трудовые ресурсы</td> <td>2. Здания, оборудование, транспортные средства, сырьё, материалы, топливо, энергия.</td> </tr> <tr> <td>В. Нематериальные ресурсы</td> <td>3. Квалификация персонала, профессиональные навыки, знания, опыт, творческие способности работников.</td> </tr> </table>	Вид ресурсов	Элементы	А. Материальные ресурсы	1. Патенты, лицензии, ноу-хау, программное обеспечение, деловая репутация.	Б. Трудовые ресурсы	2. Здания, оборудование, транспортные средства, сырьё, материалы, топливо, энергия.	В. Нематериальные ресурсы	3. Квалификация персонала, профессиональные навыки, знания, опыт, творческие способности работников.	ПК-2
Вид ресурсов	Элементы									
А. Материальные ресурсы	1. Патенты, лицензии, ноу-хау, программное обеспечение, деловая репутация.									
Б. Трудовые ресурсы	2. Здания, оборудование, транспортные средства, сырьё, материалы, топливо, энергия.									
В. Нематериальные ресурсы	3. Квалификация персонала, профессиональные навыки, знания, опыт, творческие способности работников.									
<p>Ответ:</p>	<p>А — 2 Б — 3 В — 1</p>									
17	<p>Прочитайте задание и установите соответствие Установите соответствие между наименованием показателя эффективности использования ресурсов (левый столбец) и его расчётной формулой (правый столбец).</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Показатель</td> <td style="width: 50%;">Формула</td> </tr> <tr> <td>А. Фондоотдача</td> <td>1. Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость оборотных средств</td> </tr> <tr> <td>Б. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств</td> <td>2. Прибыль от продаж / Себестоимость продукции × 100%</td> </tr> <tr> <td>В. Рентабельность продукции</td> <td>3. Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость основных производственных фондов</td> </tr> </table>	Показатель	Формула	А. Фондоотдача	1. Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость оборотных средств	Б. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2. Прибыль от продаж / Себестоимость продукции × 100%	В. Рентабельность продукции	3. Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	ПК-2
Показатель	Формула									
А. Фондоотдача	1. Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость оборотных средств									
Б. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2. Прибыль от продаж / Себестоимость продукции × 100%									
В. Рентабельность продукции	3. Выручка от реализации / Среднегодовая стоимость основных производственных фондов									
<p>Ответ:</p>	<p>А — 3 Б — 1 В — 2</p>									
18	<p>Прочитайте задание и установите соответствие Установите соответствие между источником финансирования предприятия (левый столбец) и его принадлежностью к группе по способу привлечения и принадлежности (правый столбец).</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Источник финансирования</td> <td style="width: 50%;">Группа источников</td> </tr> <tr> <td>А. Нераспределённая прибыль</td> <td>1. Внешний заёмный</td> </tr> <tr> <td>Б. Эмиссия дополнительных акций</td> <td>2. Внешний собственный</td> </tr> <tr> <td>В. Банковский кредит</td> <td>3. Внутренний собственный</td> </tr> </table>	Источник финансирования	Группа источников	А. Нераспределённая прибыль	1. Внешний заёмный	Б. Эмиссия дополнительных акций	2. Внешний собственный	В. Банковский кредит	3. Внутренний собственный	ПК-2
Источник финансирования	Группа источников									
А. Нераспределённая прибыль	1. Внешний заёмный									
Б. Эмиссия дополнительных акций	2. Внешний собственный									
В. Банковский кредит	3. Внутренний собственный									
<p>Ответ:</p>	<p>А — 3 Б — 2 В — 1</p>									

19	<p>Прочитайте задание и установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в правильной логической последовательности этапы проведения экономического обоснования инвестиционного проекта, направленного на развитие организации, с целью принятия управленческого решения.</p> <p>Варианты последовательности (буквенные обозначения этапов):</p> <p>А. Расчёт чистого дисконтированного дохода (NPV), внутренней нормы доходности (IRR) и срока окупаемости.</p> <p>Б. Прогнозирование денежных потоков по проекту (притоки и оттоки) на весь горизонт планирования.</p> <p>В. Выбор ставки дисконтирования с учётом стоимости капитала и рисков проекта.</p> <p>Г. Определение целей и границ проекта, сбор исходных данных о необходимых инвестициях и операционных затратах.</p> <p>Д. Сравнение полученных показателей с целевыми критериями и принятие решения о реализации или отклонении проекта.</p>	ПК-2
20	<p>Прочитайте задание и установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в правильной хронологической последовательности этапы процесса управления оборотным капиталом предприятия, направленного на повышение эффективности его использования и улучшение финансовых показателей.</p> <p>Варианты последовательности (буквенные обозначения этапов):</p> <p>А. Анализ текущей структуры оборотного капитала, расчёт коэффициентов оборачиваемости и длительности операционного цикла.</p> <p>Б. Установление целевых нормативов по отдельным элементам оборотных средств (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства).</p> <p>В. Мониторинг фактических показателей оборачиваемости и сравнение с плановыми, корректировка управленческих решений.</p> <p>Г. Разработка мероприятий по оптимизации запасов, ускорению расчётов с дебиторами и управлению кредиторской задолженностью.</p> <p>Д. Внедрение разработанных мероприятий и контроль за их исполнением.</p>	ПК-2
21	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>акой из перечисленных источников формирования финансовых ресурсов предприятия относится к внутренним (собственным) источникам?</p> <p>Варианты ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Банковский кредит 2) Эмиссия дополнительных акций 3) Нераспределённая прибыль прошлых лет 4) Коммерческий кредит поставщиков 	ПК-3
22	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>Что входит в состав предпринимательских ресурсов предприятия как экономической категории?</p> <p>Варианты ответа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Только финансовые ресурсы и денежные средства 2) Только основные и оборотные производственные фонды 3) Материальные, трудовые, финансовые и нематериальные ресурсы в их совокупности 4) Только трудовые ресурсы и управленческий персонал 	ПК-3

	<p>Ответ: 3</p> <p>Обоснование: предпринимательские ресурсы охватывают все виды ресурсов, используемых в хозяйственной деятельности: материальные (средства и предметы труда), трудовые (персонал), финансовые (денежные средства и их эквиваленты) и нематериальные (патенты, лицензии, бренды, ноу-хау))</p>											
23	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>Показатель материалоотдачи характеризует:</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>1) Затраты сырья и материалов на 1 рубль выпущенной продукции</p> <p>2) Объём выпуска продукции на 1 рубль затраченных сырья и материалов</p> <p>3) Эффективность использования основных производственных фондов</p> <p>4) Уровень механизации труда на предприятии</p>	ПК-3										
	<p>Ответ: 2</p> <p>Обоснование: материалоотдача = выручка (или объём продукции) / материальные затраты. Она показывает, сколько продукции получено с каждого рубля израсходованных материалов. Вариант 1 — это материалоёмкость (обратный показатель), вариант 3 — фондоотдача, вариант 4 — не относится к материальным ресурсам</p>											
24	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>В рамках внедрения технологий бережливого производства проведён мониторинг ключевых экономических показателей, который выявил рост незавершённого производства и увеличение длительности производственного цикла. Какое управленческое решение наиболее соответствует принципам бережливого производства для устранения данной проблемы?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>1) Увеличить штат производственных рабочих</p> <p>2) Внедрить систему быстрой переналадки оборудования (SMED) и выровнять загрузку по операциям</p> <p>3) Повысить отпускные цены на готовую продукцию</p> <p>4) Приобрести дополнительное складское оборудование для хранения незавершёнки</p>	ПК-3										
	<p>Ответ: 2</p> <p>Обоснование: рост незавершёнки и длительности цикла — признаки потерь ожидания и избыточных запасов. SMED сокращает время переналадки, выравнивание загрузки снижает межоперационные заделы — это прямые инструменты бережливого производства. Остальные варианты либо не устраняют причину, либо противоречат бережливому подходу</p>											
25	<p>Прочитайте задание, выберите правильный ответ</p> <p>Какой показатель эффективности использования трудовых ресурсов рассчитывается как отношение выручки от реализации продукции к среднесписочной численности работников?</p> <p>Варианты ответа:</p> <p>1) Рентабельность персонала</p> <p>2) Производительность труда (выработка на одного работника)</p> <p>3) Фондовооружённость труда</p> <p>4) Трудоёмкость продукции</p>	ПК-3										
	<p>Ответ: 2</p> <p>Обоснование: производительность труда, измеряемая выработкой, есть отношение объёма продукции (выручки) к численности. Вариант 1 — это прибыль на одного работника, вариант 3 — отношение основных фондов к численности, вариант 4 — обратный показатель (затраты труда на единицу продукции)</p>											
26	<p>Прочитайте задание и установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между видом предпринимательских ресурсов (левый столбец) и показателем, который наиболее точно отражает эффективность их использования (правый столбец).</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Вид ресурсов</td> <td style="width: 50%;">Показатель эффективности</td> </tr> <tr> <td>А. Материальные ресурсы</td> <td>1. Фондоотдача</td> </tr> <tr> <td>Б. Трудовые ресурсы</td> <td>2. Материалоотдача</td> </tr> <tr> <td>В. Основные производственные фонды</td> <td>3. Производительность труда (выработка)</td> </tr> <tr> <td>Г. Финансовые ресурсы</td> <td>4. Рентабельность активов</td> </tr> </table>	Вид ресурсов	Показатель эффективности	А. Материальные ресурсы	1. Фондоотдача	Б. Трудовые ресурсы	2. Материалоотдача	В. Основные производственные фонды	3. Производительность труда (выработка)	Г. Финансовые ресурсы	4. Рентабельность активов	ПК-3
Вид ресурсов	Показатель эффективности											
А. Материальные ресурсы	1. Фондоотдача											
Б. Трудовые ресурсы	2. Материалоотдача											
В. Основные производственные фонды	3. Производительность труда (выработка)											
Г. Финансовые ресурсы	4. Рентабельность активов											

	<p>Ответ:</p> <p>А — 2 Б — 3 В — 1 Г — 4</p>											
27	<p>Прочитайте задание и установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между конкретным источником формирования предпринимательских ресурсов (левый столбец) и его принадлежностью к классификационной группе (правый столбец) по способу привлечения и принадлежности.</p> <table border="0"> <tr> <td>Источник формирования</td> <td>Группа источников</td> </tr> <tr> <td>А. Нераспределённая прибыль</td> <td>1. Внешний собственный</td> </tr> <tr> <td>Б. Эмиссия дополнительных акций</td> <td>2. Внутренний собственный</td> </tr> <tr> <td>В. Долгосрочный банковский кредит</td> <td>3. Внешний заёмный</td> </tr> <tr> <td>Г. Коммерческий кредит поставщиков</td> <td>4. Внутренний заёмный (не применяется)</td> </tr> </table> <p>Ответ:</p> <p>А — 2 Б — 1 В — 3 Г — 3</p>	Источник формирования	Группа источников	А. Нераспределённая прибыль	1. Внешний собственный	Б. Эмиссия дополнительных акций	2. Внутренний собственный	В. Долгосрочный банковский кредит	3. Внешний заёмный	Г. Коммерческий кредит поставщиков	4. Внутренний заёмный (не применяется)	ПК-3
Источник формирования	Группа источников											
А. Нераспределённая прибыль	1. Внешний собственный											
Б. Эмиссия дополнительных акций	2. Внутренний собственный											
В. Долгосрочный банковский кредит	3. Внешний заёмный											
Г. Коммерческий кредит поставщиков	4. Внутренний заёмный (не применяется)											
28	<p>Прочитайте задание и установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между инструментом (методом) бережливого производства (левый столбец) и тем ключевым экономическим показателем, улучшение которого является прямым результатом применения данного инструмента (правый столбец).</p> <table border="0"> <tr> <td>Инструмент бережливого производства</td> <td>Экономический показатель</td> </tr> <tr> <td>А. Система быстрой переналадки (SMED) продукции за счёт сокращения простоев</td> <td>1. Снижение себестоимости единицы</td> </tr> <tr> <td>Б. Канбан (вытягивающая система) производственного цикла и снижение запасов незавершённого производства</td> <td>2. Сокращение длительности</td> </tr> <tr> <td>В. Стандартизация операций снижение вариабельности качества</td> <td>3. Повышение производительности труда и</td> </tr> <tr> <td>Г. Картирование потока создания ценности (VSM) по снижению операционных затрат</td> <td>4. Выявление потерь и обоснование решений</td> </tr> </table> <p>Ответ:</p> <p>А — 1 Б — 2 В — 3 Г — 4</p>	Инструмент бережливого производства	Экономический показатель	А. Система быстрой переналадки (SMED) продукции за счёт сокращения простоев	1. Снижение себестоимости единицы	Б. Канбан (вытягивающая система) производственного цикла и снижение запасов незавершённого производства	2. Сокращение длительности	В. Стандартизация операций снижение вариабельности качества	3. Повышение производительности труда и	Г. Картирование потока создания ценности (VSM) по снижению операционных затрат	4. Выявление потерь и обоснование решений	ПК-3
Инструмент бережливого производства	Экономический показатель											
А. Система быстрой переналадки (SMED) продукции за счёт сокращения простоев	1. Снижение себестоимости единицы											
Б. Канбан (вытягивающая система) производственного цикла и снижение запасов незавершённого производства	2. Сокращение длительности											
В. Стандартизация операций снижение вариабельности качества	3. Повышение производительности труда и											
Г. Картирование потока создания ценности (VSM) по снижению операционных затрат	4. Выявление потерь и обоснование решений											
29	<p>Прочитайте задание и установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в правильной логической последовательности этапы управления предпринимательскими ресурсами, направленные на повышение эффективности их использования и устранение потерь.</p> <p>Варианты последовательности (буквенные обозначения этапов):</p> <p>А. Разработка мероприятий по оптимизации использования ресурсов (сокращение запасов, повышение загрузки, стандартизация операций).</p> <p>Б. Мониторинг ключевых экономических показателей (себестоимость, оборачиваемость, производительность) и выявление отклонений.</p> <p>В. Оценка текущей структуры и объёма ресурсов (материальных, трудовых, финансовых, нематериальных).</p> <p>Г. Внедрение инструментов бережливого производства (SMED, Канбан, 5S) и контроль их влияния на показатели.</p> <p>Д. Корректировка планов и нормативов на основе полученных результатов для непрерывного улучшения.</p> <p>Ответ:</p> <p>В → Б → А → Г → Д</p> <p>Обоснование: сначала проводится оценка текущего состояния ресурсов (В), затем мониторинг показателей для выявления проблем (Б), далее разрабатываются мероприятия по оптимизации (А), затем они внедряются с применением бережливых инструментов (Г), и в конце осуществляется корректировка на основе обратной связи (Д) — классический цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) применительно к ресурсам.</p>	ПК-3										
30	<p>Прочитайте задание и установите правильную последовательность</p> <p>Расположите в правильной хронологической последовательности шаги процесса мониторинга экономической эффективности предпринимательских ресурсов, чтобы обосновать управленческие решения в рамках бережливого производства.</p> <p>Варианты последовательности (буквенные обозначения шагов):</p> <p>А. Сравнение фактических показателей с плановыми (или нормативами) и выявление причин отклонений.</p> <p>Б. Определение перечня ключевых показателей эффективности (KPI) для каждого вида ресурсов.</p> <p>В. Сбор и обработка первичных данных о затратах, объёмах продукции, численности персонала, запасах.</p> <p>Г. Формирование отчёта и разработка альтернативных вариантов управленческих решений.</p> <p>Д. Представление рекомендаций руководству и утверждение плана корректирующих действий.</p>	ПК-3										

Ответ:	Б → В → А → Г → Д Обоснование: сначала определяются КРІ (что именно будем отслеживать) (Б), затем собираются данные (В), далее проводится анализ и сравнение с планом (А), затем на основе анализа разрабатываются варианты решений (Г), и в конце решения представляются для утверждения (Д). Такой порядок обеспечивает системный подход: сначала нормативная база, затем фактические данные, затем анализ, затем выработка решений и их утверждение. Без чётких КРІ сбор данных бессмыслен, поэтому этап Б должен предшествовать В.
--------	---

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен второй семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Предприятие в рыночной экономике. Внешняя и внутренняя среда организации	Предприятие в рыночной экономике. Внешняя и внутренняя среда организации	ПК-2, ПК-3, УК-3
	Ответ:	Предприятие в рыночной экономике выступает открытой производственной системой, которая преобразует входные ресурсы в товары и услуги и существует в постоянном взаимодействии с внешним окружением. Внешняя среда делится на среду прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, государство) и косвенного (экономика, политика, технологии, социокультура), которые предприятие не контролирует, но обязано учитывать. Внутренняя среда включает цели, структуру, технологию, персонал, производство, маркетинг, финансы и организационную культуру — все элементы, которые руководство может целенаправленно изменять. Внутренний потенциал определяет сильные и слабые стороны организации, а внешние факторы несут возможности и угрозы, поэтому их анализ необходим для выработки стратегии. Эффективное управление достигается лишь при постоянном согласовании внутренней среды с изменяющимися условиями внешней, что позволяет предприятию адаптироваться и сохранять конкурентоспособность.	
2	Основные средства и оборотные активы: виды и показатели	Основные средства и оборотные активы: виды и показатели	ПК-3, УК-3, ПК-2
	Ответ:	Основные средства – это имущество, используемое более года (здания, оборудование, транспорт), которое сохраняет форму и переносит стоимость частями через амортизацию. Ключевые показатели их использования: фондоотдача (выручка на рубль ОС), фондоёмкость, износ и годность. Оборотные активы – это ресурсы, потребляемые за один цикл (сырьё, материалы, НЗП, готовая продукция, деньги), которые полностью переносят стоимость на продукцию. Их эффективность оценивается через оборачиваемость (число оборотов и длительность одного оборота) и рентабельность. Оборотные средства делятся на нормируемые (запасы) и ненормируемые (дебиторка, деньги). Ускорение их оборачиваемости высвобождает финансирование и повышает прибыль предприятия.	
3	Кадровый состав и показатели движения кадров	Кадровый состав и показатели движения кадров	ПК-3, УК-3, ПК-2
	Ответ:	Кадровый состав – это совокупность работников предприятия, объединённых в категории по функциональному признаку (рабочие, служащие, руководители, специалисты, технические исполнители) и по профессионально-квалификационному уровню, отражающему их способность выполнять конкретные трудовые функции. Движение кадров характеризует изменение численности работников под влиянием внешних и внутренних факторов и оценивается через систему абсолютных и относительных показателей. Ключевые показатели движения: коэффициент оборота по приёму (отношение принятых к среднесписочной численности), коэффициент оборота по выбытию (отношение уволенных по всем причинам к среднесписочной численности) и коэффициент текучести (отношение уволенных по собственному желанию и за нарушение дисциплины к среднесписочной численности), который отражает нестабильность трудового коллектива. Дополнительно рассчитывают коэффициент постоянства состава (отношение работников, проработавших весь период, к среднесписочной численности) – он показывает долю сотрудников, сохранивших трудовые отношения с предприятием за анализируемый период. Анализ этих показателей необходим для диагностики кадровой политики: высокая текучесть сигнализирует о проблемах в мотивации, условиях труда или уровне оплаты, а низкая – о стабильности, но может свидетельствовать о застое. Управление движением кадров позволяет предприятию своевременно восполнять потребность в персонале, снижать издержки на подбор и адаптацию новых работников, а также повышать общую эффективность использования трудовых ресурсов.	
4	Производственная программа и мощность	Производственная программа и мощность	ПК-3, УК-3, ПК-2

	<p>Ответ: Производственная программа – это план выпуска продукции в определенном ассортименте, количестве и качестве, который устанавливается на основе маркетинговых исследований и заключенных договоров, и измеряется в натуральных (штуки, тонны) и стоимостных (товарная, реализованная, валовая продукция) показателях.</p> <p>Производственная мощность – это максимально возможный годовой выпуск продукции при полном использовании оборудования и производственных площадей, с учетом прогрессивной технологии и организации труда, она определяется по ведущим цехам и агрегатам. Различают входную (на начало года), выходную (на конец года) и среднегодовую мощность, которая используется для расчета планового коэффициента загрузки. Связь между программой и мощностью выражается через баланс производственных мощностей, который сопоставляет плановый выпуск с наличными возможностями и выявляет «узкие места», требующие модернизации или аутсорсинга.</p> <p>Ключевой показатель – коэффициент использования мощности (отношение планового выпуска к среднегодовой мощности), который должен стремиться к оптимальному значению (0,8–0,95), обеспечивая запас для пиковых нагрузок. В процессе планирования программа корректируется так, чтобы обеспечить сбалансированность спроса и пропускной способности оборудования, а при дефиците мощностей разрабатываются меры по их наращиванию или распределению заказов во времени.</p>	
5	<p>Затраты предприятия и себестоимость продукции</p> <p>Затраты предприятия и себестоимость продукции</p> <p>Ответ: Затраты предприятия – это стоимостная оценка ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), использованных в процессе производства и реализации продукции за определённый период. Они классифицируются по экономическим элементам (материальные затраты, оплата труда, амортизация, прочие) и по калькуляционным статьям (сырьё, зарплата, накладные расходы), что позволяет детализировать себестоимость по целевому назначению. Себестоимость продукции – обобщающий показатель, отражающий все текущие издержки предприятия на производство и сбыт, выраженные в денежной форме; она служит базой для ценообразования и оценки эффективности. Различают цеховую (затраты цеха), производственную (плюс общехозяйственные расходы) и полную (с включением коммерческих расходов) себестоимость, каждая из которых решает свои управленческие задачи. Ключевые показатели анализа – затраты на рубль продукции (характеризуют общую эффективность), структура себестоимости по элементам (определяет материалоёмкость, трудоёмкость, фондоёмкость) и динамика этих показателей, позволяющая выявить резервы снижения. Управление затратами направлено на их минимизацию при сохранении качества, что напрямую повышает прибыль и конкурентоспособность, а также даёт возможности для гибкой ценовой политики на рынке.</p>	ПК-2, ПК-3, УК-3
6	<p>Качество продукции и конкурентоспособность предприятия</p> <p>Качество продукции и конкурентоспособность предприятия</p> <p>Ответ: Качество продукции – совокупность свойств, обуславливающих её способность удовлетворять определённые потребности в соответствии с назначением, и оценивается через единичные (мощность, надёжность), комплексные (коэффициент технического уровня) и обобщающие (сортность, балльная оценка) показатели, регламентируемые стандартами и техническими условиями. Конкурентоспособность предприятия – это способность вести успешную борьбу на рынке с другими производителями за счёт более эффективного использования ресурсов и адаптации к меняющимся условиям, при этом качество продукции выступает её основным фундаментом и рычагом ценовой и неценовой конкуренции. Ключевые направления оценки: уровень качества сравнивается с аналогами конкурентов через бенчмаркинг, рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности, включающий качественные, ценовые и сервисные параметры, а также учитывается рыночная доля предприятия. Управление качеством строится на системе стандартизации (ГОСТ, ИСО) и сертификации, которые подтверждают безопасность и соответствие международным требованиям, повышая доверие потребителей и открывая доступ к внешним рынкам. Неценовые факторы – послепродажное обслуживание, репутация, инновационность, экологичность – также входят в конкурентоспособность, но именно стабильно высокое качество создаёт долгосрочное конкурентное преимущество и лояльность клиентов. В итоге предприятие с превосходным качеством продукции получает возможность устанавливать более высокие цены, расширять долю рынка и снижать риски потери позиций, что делает качество стратегическим приоритетом в рыночной деятельности.</p>	ПК-2, УК-3, ПК-3
7	<p>Анализ финансовых результатов и основные показатели</p> <p>Анализ финансовых результатов и основные показатели</p>	ПК-3, УК-3, ПК-2

	<p>Ответ: Анализ финансовых результатов – это оценка способности предприятия генерировать прибыль и эффективно использовать ресурсы, основанная на изучении динамики доходов, расходов и финансовых итогов. Основной абсолютный показатель – прибыль (валовая, операционная, налогооблагаемая, чистая), а также выручка (нетто) и себестоимость, разность которых определяет валовую прибыль. Ключевые относительные показатели – рентабельность (продаж, активов, собственного капитала, продукции), которые характеризуют доходность каждой единицы затрат или инвестиций. Анализ также включает оценку структуры доходов и расходов, факторный анализ изменения прибыли (под влиянием цен, объема продаж, себестоимости) и расчет маржинальной прибыли (разница между выручкой и переменными затратами) для операционного анализа. Дополнительно рассчитывают точку безубыточности (пороговый объем продаж) и запас финансовой прочности, позволяющие оценить риск убытков при колебаниях спроса. По итогам анализа выявляют резервы роста прибыли (снижение издержек, увеличение объема, оптимизация ценовой политики) и принимают обоснованные управленческие решения для повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия.</p>	
8	<p>Стратегия развития предприятия Стратегия развития предприятия</p> <p>Ответ: Стратегия развития предприятия – это долгосрочный план действий, определяющий генеральные направления роста, конкурентные позиции и способы достижения стратегических целей (лидерство, расширение рынка, повышение капитализации) в условиях изменяющейся внешней среды. Основные типы стратегий: концентрированный рост (укрепление позиций на существующем рынке), интегрированный рост (приобретение поставщиков или сбытовых сетей), диверсификация (освоение новых продуктов и рынков) и сокращение (реструктуризация, ликвидация убыточных направлений) – выбор зависит от внутренних ресурсов и рыночных возможностей. Процесс разработки включает стратегический анализ (SWOT-анализ, PEST-анализ, конкурентный анализ по Портеру), формулировку миссии и целей (SMART-подход), выбор стратегии и её детализацию в функциональных планах (производственном, маркетинговом, инвестиционном, кадровом). Ключевые инструменты реализации: сбалансированная система показателей (BSC), привязывающая стратегию к операционным индикаторам (финансы, клиенты, процессы, обучение), и бюджетирование как механизм ресурсного обеспечения. Стратегия не является статичным документом – она требует регулярного мониторинга (ключевые показатели эффективности – KPI) и корректировки под влиянием макроэкономических колебаний, технологических сдвигов и действий конкурентов. В итоге выбранная стратегия должна обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество и адаптивность, позволяя предприятию своевременно реагировать на риски и использовать новые возможности для долгосрочного успеха.</p>	ПК-2, ПК-3, УК-3
9	<p>Инвестиции и инновации в бережливом производстве Инвестиции и инновации в бережливом производстве</p> <p>Ответ: Инвестиции и инновации в контексте бережливого производства — это, прежде всего, вложения в изменение философии управления и производственной культуры, а не просто в новое оборудование. Они направлены на системное устранение всех видов потерь (перепроизводство, ожидание, лишние перемещения, дефекты и т.д.) и поиск внутренних резервов для повышения эффективности.</p> <p>Инвестиции могут быть как прямыми (в модернизацию оборудования, автоматизацию и цифровые технологии), так и косвенными (в обучение персонала и оптимизацию процессов). При этом значительный эффект часто достигается без привлечения крупных капиталовложений — за счет реорганизации рабочих мест, внедрения системы 5S и картирования потоков создания ценности.</p> <p>Ключевыми инновационными инструментами здесь выступают цифровые двойники, системы "тянущего" производства и принципы кайдзен (постоянного совершенствования).</p> <p>Результатом таких инвестиций становится существенный рост ключевых показателей: производительность труда увеличивается в среднем на 58%, а сроки производства сокращаются более чем на 30%, что напрямую укрепляет конкурентоспособность предприятия</p>	ПК-3, ПК-2, УК-3
10	<p>Классификация цен по характеру обслуживаемого оборота в бережливом производстве Классификация цен по характеру обслуживаемого оборота в бережливом производстве</p>	ПК-2, ПК-3, УК-3

Ответ:	Классификация цен по характеру обслуживаемого оборота отражает движение товара от производителя к конечному потребителю и включает трансфертные, оптовые, розничные цены, а также тарифы и внешнеторговые цены. В бережливом производстве этот анализ позволяет оценить, на каких этапах создаётся ценность, а где возникают потери. Основное внимание уделяется трансфертным ценам, которые используются внутри предприятия для оценки себестоимости на каждом этапе и стимулирования подразделений к снижению издержек. Оптовые и розничные цены показывают долю посредников, чьи наценки с точки зрения Lean считаются потерями, не добавляющими ценности для потребителя. Конечная розничная цена служит главным индикатором эффективности бережливого производства — чем она ниже при высоком качестве, тем успешнее устранены потери. Таким образом, анализ цен по этапам оборота помогает выявить резервы снижения затрат и сфокусироваться на операциях, действительно важных для клиента.
--------	--

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели.

Индикатор достижения компетенции: УК-3.1 Формулирует методы и стили управления, модели организационного поведения, принципы и стратегии командной работы, условия эффективной командной работы.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-2 Способен разрабатывать экономические обоснования для проведения научных исследований и оперативных планов развития организации.

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.1 Разрабатывает экономические обоснования для проведения научных исследований.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80

Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.2 Подготавливает экономические обоснования для разработки научно - методических материалов, реализации стратегических и оперативных планов развития организации.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ПК-3 Способен управлять ключевыми экономическими показателями для внедрения технологий бережливого производства.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Разрабатывает варианты управленческих решений на основе проведения мониторинга финансово-экономических показателей для внедрения технологий бережливого производства.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Экономика предприятия: учебник для вузов / Е. Н. Ключкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова, Е. С. Дарда. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 370 с - 978-5-534-16987-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582980> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Экономика предприятия: практический курс: учебник и практикум для вузов / С. П. Кирильчук, Е. В. Наливайченко, С. М. Ергин [и др.] - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 492 с - 978-5-534-17190-7. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586673> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
3. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин, И. П. Бойко, М. К. Ценжарик [и др.]; А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова.. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 508 с - 978-5-534-16698-9. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583213> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
4. Экономика предприятия: учебник для вузов / С. П. Кирильчук, Е. В. Наливайченко, С. М. Ергин [и др.] - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 458 с - 978-5-534-15878-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585784> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Левкин, Г. Г. Прикладные аспекты деятельности предприятий и организаций: учебник для вузов / Г. Г. Левкин, О. А. Никифоров. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 151 с - 978-5-534-17600-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/589434> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
2. Тертышник, М. И. Экономика организации: учебник и практикум для вузов / М. И. Тертышник. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 509 с - 978-5-534-16540-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/587020> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
3. Экономика организации. Практикум: учебник для вузов / Л. А. Чалдаева, Л. Г. Ахметшина, Ю. М. Грузина [и др.]; Л. А. Чалдаева [и др.] ; под редакцией Л. А. Чалдаевой, А. В. Шарковой.. - Москва: Юрайт, 2026. - 299 с - 978-5-534-00524-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/584386> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке
4. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. - 7-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 354 с - 978-5-534-19861-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582715> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

Не используются.

Ресурсы «Интернет»

1. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»
2. <https://www.kommersant.ru/> - Газета «Коммерсантъ»
3. <https://www.nalog.gov.ru> - Федеральная налоговая служба РФ
4. <https://национальныепроекты.рф> - Национальные проекты России

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. 1С:Моя Фирма;
2. 1С:Предприятие 8.3. Учебная версия;
3. БИЗНЕС-КУРС:Корпорация;
4. "Антиплагиат.ВУЗ" версии 3.3;
5. Консультант Плюс;
6. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

Не используется.

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения