

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
для проведения текущей и промежуточной аттестации

по учебной дисциплине (модулю)

«Управление производственными процессами»

для направления подготовки/специальности 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность программы: «Производственный менеджмент»

1. Описание показателей (дескрипторов) и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Контроль качества освоения дисциплины (модуля) включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся проводятся в целях установления соответствия достижений обучающихся поэтапным требованиям образовательной программы к результатам обучения и формирования компетенций.

Компетенции	Показатели* (дескрипторы)	Критерии в соответствии с уровнем освоения ОП			Оценочное средство (промежуточная аттестация)
		пороговый (удовлетворительно) 55-69 баллов	стандартный (хорошо) 70-84 балла	эталонный (отлично) 85-100 баллов	
ОПК-4,1	Знать	Знать: методы и способы и методы процессного управления на удовлетворительном уровне	Знать: методы и способы и методы процессного управления на хорошем уровне	Отлично знать: методы и способы и методы процессного управления	Тестирование
	Уметь	Уметь выбирать способы и методы управления производством на удовлетворительном уровне	Уметь выбирать способы и методы управления производством на хорошем уровне	В совершенстве уметь анализировать выбирать способы и методы управления производством	контрольная работа
	Владеть	Владеть навыками применения современных практик управления производством на удовлетворительном уровне	Владеть навыками применения современных практик управления производством на хорошем уровне	Отлично владеть навыками применения современных практик управления производством	контрольная работа
ПК - 3.2.	Знать	Знать: способы и методы внедрения технологических инноваций на удовлетворительном уровне	Знать: способы и методы внедрения технологических инноваций на хорошем уровне	Отлично знать: способы и методы внедрения технологических инноваций	тестирование

	Уметь	Уметь выбирать соответствующие способы и методы для внедрения технологических инноваций на удовлетворительном уровне	Уметь выбирать соответствующие способы и методы для внедрения технологических инноваций на хорошем уровне	В совершенстве уметь выбирать соответствующие способы и методы для внедрения технологических инноваций	контрольная работа
	Владеть	Владеть навыками управления программой внедрения технологических и инноваций, осуществления конструкторской и технологической подготовки производства на удовлетворительном уровне	Владеть навыками управления программой внедрения технологических и инноваций, осуществления конструкторской и технологической подготовки производства на хорошем уровне	Отлично владеть навыками управления программой внедрения технологических и инноваций, осуществления конструкторской и технологической подготовки производства	контрольная работа
	Знать	Знать: основные, вспомогательные и обслуживающие бизнес процессы организации	Знать: основные, вспомогательные и обслуживающие бизнес процессы организации на хорошем уровне	Отлично знать: основные, вспомогательные и обслуживающие бизнес процессы организации	тестирование
ПК-4.1	Уметь	Уметь: идентифицировать и моделировать бизнес-процессы организации	Уметь: идентифицировать и моделировать бизнес-процессы организации на хорошем уровне	В совершенстве уметь идентифицировать и моделировать бизнес-процессы организации	контрольная работа
	Владеть	Владеть: навыками оценки уровня технического обеспечения бизнес процессов при прохождении 3 практики	Владеть: навыками оценки уровня технического обеспечения бизнес процессов при прохождении 3 практики на хорошем уровне	Отлично владеть: навыками оценки уровня технического обеспечения бизнес процессов при прохождении 3 практики	контрольная работа

2. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

2.1. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества формирования компетенций, стимулирования учебной работы обучаемых и совершенствования методики

освоения новых знаний. Он обеспечивается проведением семинаров, оцениванием контрольных заданий, проверкой конспектов лекций, выполнением индивидуальных и творческих заданий, периодическим опросом обучающихся на занятиях. Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля), компетенции и оценочные средства представлены в таблице.

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины* (модуля)	Код контролируемой компетенции и/или индикаторы компетенции	Наименование оценочного средства**
1	Сущность бизнес процессов, бизнес-процессы как объект управления производство м	ОПК-4,1 ПК-3,2 ПК-4,1	тестирование
2	Проектирование производственных процессов	ПК-4,1	тестирование
3	Управление организацией на основе бизнес процессов.	ПК-3,2	Выполнение кейс-задания
4	Управление эффективностью производственных процессов	ОПК-4,1	Тестирование
5	Внедрение процессного управления	ПК-4,1	Выполнение кейс-задания
6	Система стратегически х целей и показателей, привязка к БП	ОПК-4,1	Выполнение кейс-задания

Критерии и шкала оценивания кейс-задания

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Задание решено верно, приведены правильные аргументирующие выводы и разработаны рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия. Результаты расчетов отображены графически.</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Задание не решено или решено со значительными замечаниями.</i>

Критерии и шкала оценивания тестирования

<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
<i>«зачтено»</i>	<i>Выполнение более 60% тестовых заданий</i>
<i>«не зачтено»</i>	<i>Выполнение менее 60% тестовых заданий</i>

2.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предназначена для определения уровня освоения всего объема учебной дисциплины. Для оценивания результатов обучения при проведении промежуточной аттестации используется четырехбалльная шкала: «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно», «Неудовлетворительно».

Шкала оценивания	Критерии	Уровень освоения компетенций
Отлично	Наличие глубоких и исчерпывающих знаний в объеме пройденного программного материала, правильные и уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, знание дополнительно рекомендованной литературы	Эталонный
Хорошо	Наличие твердых и достаточно полных знаний программного материала, незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала	Стандартный
Удовлетворительно	Наличие твердых знаний пройденного материала, изложение ответов с ошибками, уверенно исправляемыми после дополнительных вопросов, необходимость наводящих вопросов, правильные действия по применению знаний на практике	Пороговый
Не-удовлетворительно	Наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.	Компетенции не сформированы

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

3.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Перечень тестовых заданий

Тест1

1. Внедрение в организации процессного подхода означает:

1. Описание наиболее важных бизнес-процессов организации.

2. Внедрение ISO 9001:2000.
3. Критерии внедрения процессного подхода являются субъективными.
4. Оптимизацию ряда бизнес-процессов.

2. При внедрении процессного подхода:

1. Должны быть выделены процессы по ISO 9001:2000
2. Должны быть выделены процессы, создающие ценность
3. Построена система процессов, охватывающая деятельность всей организации
4. Должны быть выделены важнейшие «сквозные» бизнес-процессы

3. Можно считать, что в организации внедрен процессный подход, если:

1. Описаны бизнес-процессы, требуемые ISO 9001:2000
2. Описаны "сквозные" бизнес-процессы
3. Созданы положения о подразделениях
4. Бизнес-процессы регламентированы (на требуемом уровне детализации) и увязаны по входам и выходам

4. При внедрении процессного подхода для целей управления:

1. Должна быть создана система показателей для управления бизнес-процессами по всей системе процессов
2. Должны быть определены KPI для сквозных бизнес-процессов
3. Должны быть установлены цели развития организации в целом

5. При внедрении процессного подхода, для целей управления должны быть:

1. Разработаны должностные инструкции руководителей.
2. Разработаны и внедрены регламенты деятельности руководителей всех уровней по непрерывному улучшению процессов на основе цикла PDCA.
3. Разработаны KPI по каждому процессу.
4. Созданы формы управленческой отчетности по всем бизнес-процессам.

6. При внедрении процессного подхода действует следующая система мотивации:

1. Владельцы процессов депремируются в случае снижения эффективности процессов.
2. Владельцы процессов депремируются в случае невыполнения плана по результативности бизнес-процесса.
3. Разработана системы премирования руководителей и сотрудников подразделений на основе KPI.
4. Разработана и внедрена мотивации владельцев процессов в зависимости от улучшения показателей процессов, основанная на анализе экономического эффекта от улучшения.
5. Владельцы процессов премируются в случае повышения эффективности процессов.

7. Внедрение процессного подхода предполагает, что:

1. Определены границы сквозных процессов.
2. Назначены владельцы процессов.
3. Установлены правила взаимодействия владельцев процессов и руководителей структурных подразделений.
4. Зоны владельцев процессов четко определены, взаимодействие процессов согласовано на межфункциональном уровне.

8. Ошибкой при внедрении процессного подхода является то, что:

1. Выделено недостаточно много времени для детального описания всех бизнес-процессов.
2. Вместо нотации IDEF0 используют ARIS eEPC.
3. Программное обеспечение для описания бизнес -процессов используется неэффективно.
4. При описании бизнес-процессов не рассматриваются контуры управления ими.

9. Сложность внедрения процессного подхода к управлению заключается в том, что:

1. Руководители считают, что сотрудники оказывают сопротивление изменениям.
2. Руководители верхнего уровня ставят слишком сложные задачи подчиненным.
3. Менеджмент верхнего уровня не участвует в разработке и внедрении.
4. Руководители не имеют поддержки персонала.

10. Важнейшим условием внедрения процессного подхода является:

1. Наличие в организации квалифицированных сотрудников, обладающих методиками моделирования бизнес-процессов.
2. Наличие внешних консультантов.
3. Готовность учредителей и руководителей к принципиальным изменениям системы управления.
4. Детальное описание бизнес-процессов в графической форме.

11. Внедрять процессный подход в организации должны:

1. Внешний консультант.
2. Менеджер по качеству, внедряющий ISO 9001:2000.
3. Руководители организации, в первую очередь - Генеральный директор.
4. Отдельная рабочая группа, ответственная за описание бизнес-процессов.

12. Для реального изменения деятельности организации на принципах процессного подхода требуется:

1. Наличие методики описания бизнес-процессов.
2. Понимание руководителями организации идей процессного подхода и практических методов его внедрения.
3. Наличие сертификата по ISO 9001:2000.
4. Наличие инструмента моделирования бизнес-процессов, например ARIS.

13. Бизнес-процесс это:

1. Преобразование входов в выходы.
2. Цепочка работ, последовательно выполняемых сотрудниками организации.
3. Цепочка создания ценности.
4. Совокупность функций различных взаимодействующих отделов, представленная в виде графической схемы. Деятельность, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.

14. Бизнес-процесс отличается от процесса тем, что:

1. Бизнес-процесс проходит через всю организацию, а процесс – нет.
2. По бизнес-процессу существует отчетность, а по процессу – нет.

3. Бизнес-процесс создает ценность, а процесс - нет
4. Детализацией. Могут применяться различные наименования для процессов разного уровня.
5. Понятия эквивалентны.

15. Входы бизнес-процесса это:

1. Информация (документы) и материальные объекты
2. Сырье и материалы
3. Регламентирующие процесс документы
4. Распоряжения руководителя

16. Выходы бизнес-процесса это:

1. Отчетные документы.
2. Брак.
3. Результат выполнения бизнес-процесса - информация (документы) и материальные объекты.
4. Готовые изделия.

17. Ресурсы бизнес-процесса это:

1. Персонал.
2. Финансовые средства.
3. Здания и сооружения.
4. Оборудование, персонал, инфраструктура, среда, программное обеспечение, используемые для выполнения процесса.

18. Владелец бизнес-процесса это:

1. Сотрудник, отвечающий за бизнес-процесс
 2. Должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении ресурсы, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за результаты и эффективность бизнес-процесса
 3. Коллегиальный орган управления процессом
 - 4.
 5. Молодой, творческий, инициативный сотрудник, отвечающий за результат процесса
- Подразделение, в котором преимущественно выполняется процесс

19. Показатели бизнес-процесса это:

1. КРІ бизнес-процесса.
2. Стоимостные показатели бизнес-процесса.
3. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие результативность и эффективность выполнения бизнес-процесса.
4. Цели выполнения процесса.

20. Показатели продукта бизнес-процесса это:

1. Функциональные характеристики продукта
2. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие продукт процесса
3. Цена продукта и время его производства
4. Типы дефектов по продукту

Тест 2

1. Показатели удовлетворенности клиента бизнес-процесса это:

1. Величина затрат на устранение дефектов продукции, выявленных клиентом.
2. Процент рекламаций.
3. Темп роста объемов продаж по одному клиенту.
4. Количественные и/или качественные параметры, рассчитываемые по определенной методике и характеризующие степень удовлетворенности клиента продуктом процесса.

2. Матрица ответственности бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий состав участников процесса.
2. Таблица, описывающая ответственность участников процесса за выполнение частей процесса.
3. Список участников процесса с указанием ответственных.
4. Таблица, содержащая перечень функций процесса.

3. Регламент бизнес-процесса это:

1. Документ, определяющий технологию выполнения бизнес-процесса
2. Документ, определяющий требования к результатам, порядку управления и выполнения, ресурсам и входам процесса
3. Список всех операций процесса
4. Графическая схема бизнес-процесса

4. Сквозной или межфункциональный бизнес-процесс это:

1. Цепочка работ от входа до выхода из организации
2. Совокупность различных видов деятельности, выполняемых в различных подразделениях, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиентов организации
3. Совокупность функций различных отделов организации, выделенная по определенному признаку
4. Технология изготовления продукта

5. Система бизнес-процессов организации должна охватывать:

1. Основные процессы, создающие ценность для клиента.
2. Вся деятельность организации.
3. 3-5 важнейших сквозных процессов организации.
4. Все процессы, требуемые по ISO 9001:2000.

6. Система бизнес-процессов состоит из:

1. Функций подразделений.
2. Процессов администрирования и управления.
3. Взаимодействующих процессов, увязанных в систему.
4. Бизнес-процессов, процессов, процедур, функций, работ, операций.

7. Основные бизнес-процессы это:

1. Процессы, наиболее важные для организации.
2. Процессы, связанные с материальным производством.
3. Процессы, участвующие в создании ценности для клиентов организации.
4. Процессы верхнего уровня.

8. Вспомогательные бизнес-процессы это:

1. Процессы, не связанные с материальным производством.
2. Процессы, обеспечивающие основные процессы ресурсами.

3. Процессы, второстепенные по значимости.
4. Процессы администрирования.

9. За каждый бизнес-процесс в системе процессов организации:

1. Может отвечать несколько руководителей.
2. Отвечает неформальный лидер команды процесса.
3. Может никто не отвечать, но важно, чтобы руководство организации получало информацию о ходе и результатах процесса.
4. Должен отвечать один владелец процесса.

10. Создание системы бизнес-процессов организации предполагает:

1. Описание процессов на рабочих местах с последующим укрупнением до уровня подразделений.
2. Определение полномочий владельцев процессов.
3. Четкое определение границ процессов и зон ответственности руководителей.
4. Создание перечня процессов, границы можно установить позже.

11. Система бизнес-процессов организации может создаваться на основе:

1. На основе требований ISO 9001:2000.
2. На основе анализа цепочек создания ценности.
3. На основе списка процессов американской Бенчмаркинговой палаты.
4. На основе выделения процессов существующих структурных подразделений.

12. Основными критериями выделения бизнес-процессов при анализе деятельности подразделений являются:

1. Выходы (результаты) процесса, технология процесса, ресурсы процесса.
2. Существующие положения о подразделениях.
3. Мнения специалистов подразделения, выполняющих оперативную работу по процессу.
4. Мнение руководителя структурного подразделения.

13. В одном структурном подразделении можно выделить:

1. Несколько бизнес-процессов уровня подразделения (не более 7).
2. Неограниченное количество процессов.
3. Один бизнес-процесс, совпадающий с границами этого структурного подразделения.
4. Административные и основные процессы.

14. Для каждого бизнес-процесса в сети процессов организации должны быть:

1. Определены формы отчетности по процессу.
2. Определены клиенты процесса.
3. Определены выходы/клиенты, входы/поставщики, технология выполнения, ресурсы, порядок управления процессом.
4. Определены моменты начала и завершения процесса.

15. При построении системы бизнес-процессов организации:

1. Организационная структура может быть перестроена на основе перераспределения зон ответственности руководителей с учетом системы процессов.
2. Нужно жестко привязывать систему процессов к структуре.
3. Не нужно обращать внимания на существующую организационную структуру.
4. Существующая организационная структура должна учитываться при разработке структуры процессов. В дальнейшем она может быть изменена.

16. Построение системы бизнес-процессов организации целесообразно начинать с:

1. Детального описания деятельности на нижнем уровне.
2. Определения и классификации функций, выполняемых в структурных подразделениях.
3. Покупки программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов и разработки «Соглашения по моделированию».
4. Анализа организации «сверху» при помощи схемы цепочки создания ценности.

17. Что значит описать бизнес-процесс?

1. Составить таблицу операций процесса
2. В положении о подразделении указать перечень функций процесса
3. Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
4. Разработать графическую схему выполнения процесса

18. Как описывать бизнес-процессы?

1. Составить перечень функций, входящих в каждый сквозной процесс.
2. Начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
3. Путем составления перечня функций, выполняемых во всех подразделениях.
4. С нижнего уровня - работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).

19. Методика описания бизнес-процессов создается для:

1. Стандартизации работы по описанию процессов организации.
2. Обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
3. Для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.
4. Для отчета перед вышестоящим руководством.

20. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:

1. Рекомендациях внешних консультантов.
2. Существующих формах положений о подразделениях.
3. Существующих стандартах описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, нотации ARIS и др.).
4. Четких правилах, установленных внутри организации.

Тест 3

1. Что значит описать бизнес-процесс?

1. Составить таблицу операций процесса
2. В положении о подразделении указать перечень функций процесса
3. Описать входы/выходы, технологию, ресурсы и порядок управления процессом
4. Разработать графическую схему выполнения процесса

2. Как описывать бизнес-процессы?

1. Составить перечень функций, входящих в каждый сквозной процесс.
2. Начиная описание с процессов верхнего уровня, а затем осуществляя детализацию до заданного уровня («сверху-вниз»).
3. Путем составления перечня функций, выполняемых во всех подразделениях.
4. С нижнего уровня - работ, выполняемых отдельными исполнителями («снизу-вверх»).

3. Методика описания бизнес-процессов создается для:

1. Стандартизации работы по описанию процессов организации.

2. Обеспечения применения научного подхода к моделированию процессов.
3. Для эффективного решения задачи регламентации бизнес-процессов.
4. Для отчета перед вышестоящим руководством.

4. Методика описания бизнес-процессов должна основываться на:

1. Рекомендациях внешних консультантов.
2. Существующих формах положений о подразделениях.
3. Существующих стандартах описания бизнес-процессов (IDEF0, IDEF3, нотации ARIS и др.).
4. Четких правилах, установленных внутри организации.

5. Методика описания бизнес-процессов должна включать:

1. Требования к структуре и формам представления информации о ходе и результатах процесса, порядок описания процесса.
2. Базовые требования стандартов моделирования, например IDEF0.
3. Перечень всех процессов организации.
4. Детальное описание всех нюансов моделирования бизнес-процессов при помощи нотаций.

6. Методика описания бизнес-процессов должна быть оформлена в виде:

1. Рекомендаций общего характера.
2. Шаблона, по которому каждый владелец процесса сможет описать свой процесс в соответствии с установленными требованиями.
3. Документа, содержащего подробное описание методик управления проектом, сбора информации, описания процесса и т. д.
4. Ничего оформлять не нужно - уже есть стандарт ISO 9001:2000, где все требования указаны.

7. Описание бизнес-процессов в организации должно осуществляться:

1. Отдельным, специально выделенным подразделением небольшой численности.
2. Внешними консультантами.
3. Рабочей группой организации.
4. Менеджером по качеству и его сотрудниками.
5. Рабочими группами по каждому процессу, работающими под управлением владельцев процессов и описывающими процесс при помощи шаблона.

8. Разумным сроком описания бизнес-процессов организации является:

1. 2-3 года.
2. 3-4 недели.
3. 3-6 месяцев.
4. Период, установленный руководителем организации.

9. Описание бизнес-процессов необходимо для:

1. Последующей регламентации процессов, анализа и реорганизации, управления процессами.

2. Убеждения руководства организации в необходимости приобретения ERP-системы.
3. Проведения реинжиниринга по Хаммеру и Чампи.
4. Реструктуризации бизнеса.

10. За описание и регламентацию бизнес-процессов организации отвечает:

1. Менеджер по качеству.
2. Участники рабочей группы.
3. Первое лицо организации (Генеральный директор).
4. Руководитель проекта внедрения процессного подхода.

11. При описании бизнес-процессов взаимодействие между подразделениями налаживается за счет:

1. Согласования процессов по входам-выходам и ресурсам.
2. Проведения совещаний рабочих групп по процессам.
3. Разработки системы отчетности по процессам.
4. Указания ответственности владельцев процессов.

12. При описании бизнес-процессов нужно добиваться:

1. 100%-ого соответствия реальной деятельности до самого детального уровня рассмотрения.
2. Удовлетворения вышестоящего руководителя.
3. Заданного уровня подробности и достоверности описания.
4. Полного соответствия требуемой форме шаблона регламента процесса и заданной детальности описания.

13. Система непрерывного улучшения бизнес-процессов должна быть построена на основе:

1. Детальной отчетности владельцев процессов по затратам на процесс (бюджетирование по процессу).
2. Методики BSC Нортон и Каплана.
3. Цикла PDCA по управлению процессом.
4. Управления по целям (MBO).

14. Смысл цикла PDCA состоит в:

1. В выявлении и наказании виновников ошибок, допущенных при выполнении процесса.
2. Создании жесткой исполнительской дисциплины и страха у сотрудников допустить нарушения регламентов.
3. Определении целей по улучшению процесса и жестком контроле их достижения со стороны высшего менеджмента организации.
4. Непрерывном улучшении бизнес-процесса.
5. Управлении процессом на основе фактов путем выявления причин отклонений от нормального хода процесса, разработки и выполнения мероприятий по их устранению.

15. Цикл PDCA непрерывного улучшения бизнес-процесса должен быть реализован

за счет:

1. Организации и проведения дней качества.
2. Приказов и распоряжений руководителей компании.
3. Лозунгов, помещенных на наиболее видных местах офиса организации и призывающих повышать эффективность и качество процессов.
4. Регламентации деятельности руководителей (владельцев процессов) по управлению процессами, системы аудита процессов, системы мотивации руководителей от улучшения показателей процессов, за счет лидерства руководства.

16. Для управления бизнес-процессом необходимы:

1. Показатели результативности и эффективности процессов.
2. КРІ процесса.
3. Показатели времени выполнения процесса.
4. Показатели затрат на процесс.

17. Результативность бизнес-процесса это:

1. Среднее время выполнения процесса.
2. Отношение фактического результата выполнения процесса к запланированно-му.
3. Производительность процесса.
4. Соответствие результатов деятельности процесса целям организации.

18. Эффективность бизнес-процесса это:

1. Отношение фактического результата выполнения процесса к затраченным на его получение ресурсам.
2. Сумма затрат на качество, отнесенная к общим затратам на выполнение процесса.
3. Процент дефектов продукции.
4. Себестоимость единицы изделия.

19. Комплексная система показателей для управления каждым бизнес-процессом должна включать:

1. Показатели процесса, показатели продукта процесса, показатели удовлетворенности клиентов процесса.
2. Показатели процента дефектов.
3. Показатели, требуемые ISO 9001:2000.
4. Показатели затрат на процесс и времени выполнения процесса.

20. Показатели процесса должны включать следующие виды показателей:

1. Стоимостные, временные и технические показатели.
2. Показатели качества.
3. Показатели достижения стратегических целей компании.
4. Другие показатели.

21. Нормальное значение показателя бизнес-процесса это:

1. Количественная величина, установленная документально в качестве планового значения (норматива) показателя на заданный период.

2. Значение показателя, не отличающееся более чем на 5% от планового значения.
3. Среднее значение показателя за определенный период.

22. Допустимое отклонение показателя бизнес-процесса это:

1. Отклонение на величину не более 5% от нормативного значения показателя.
2. Отклонение, ущерб от которого невелик.
3. Отклонение, при котором не нужно докладывать владельцу процесса.
4. Количественная величина, установленная документально и представляющая собой плановое (нормативное) значение отклонения показателя от нормального значения.

23. В случае выхода значения показателя бизнес-процесса за допустимые пределы владелец процесса должен:

1. Зафиксировать отклонение и ждать, как дальше будет меняться состояние процесса.
2. Увеличить допустимые пределы и обосновать это увеличение перед вышестоящим руководством.
3. Немедленно уведомить вышестоящего руководителя.
4. Зафиксировать отклонение, оценить возможный ущерб, выявить причину отклонения и разработать корректирующие мероприятия.

24. Корректирующее мероприятие это:

1. Деятельность по приведению процесса в нормальное состояние.
2. Депремирование сотрудников, выполняющих процесс.
3. Административные меры репрессивного характера по отношению к исполнителям процесса.
4. Изменение плановых показателей процесса.

Комплект кейс - заданий

Кейс - задание № 1

Задание 1. Производственное объединение, производящее электротехническое оборудование, имеет филиал в регионе, выпускающий электроплиты. Основные характеристики производств приведены в таблице 1.

Определите (раздельно по объединению и филиалу):
 уровень общей производительности на предприятиях (общий показатель);
 уровень производительности труда (частный показатель);
 материалоемкость выпускаемой продукции (частный показатель);
 сравнительную продуктивность работы объединения и филиала.

Показатели	Базовое предприятие	Региональный филиал
Годовой объем продаж, шт.	1200	300
Трудозатраты на годовой объем продаж, тыс. ден.ед.	2400	750
Затраты на сырье и материалы, тыс. ден.ед.	150	40
Стоимость 1 ч. ден.ед.	75	50

Предприятие специализируется на выпуске двух изделий – А и В. Маркетинговые исследования показали, что в планируемом году емкость рынка по продукту А составит 4800 тыс. шт., а по продукту В – 3300 тыс. шт. Предприятие планирует занять 10% на рынке каждого вида изделия. Сезонные колебания на продукцию предприятия представлены в табл.

Спрос по месяцам	Изделие, тыс. шт.	
	А	В
Январь	240	270
Февраль	340	270
Март	580	270
Апрель	620	270
Май	820	270
Июнь	480	280
Июль	430	280
Август	380	280
Сентябрь	240	280
Октябрь	240	280
Ноябрь	240	270
Декабрь	190	280

Рассчитать величины запасов готовой продукции каждого вида на складе по месяцам и среднегодовые при условии равномерного производства продукции и реализации ее с учетом сезонных колебаний спроса и начального запаса продукции А на складе на 01.01. в размере 71 тыс. шт.

Месяц	Объем реализации	Объем производства	Запасы на складе по месяцам		
			На начало	Изменения	На конец
Итого					
Среднегодовые запасы на складе					
Начальный запас продукции на 01.01 следующего года					

1. Определить планируемый объем реализации продукции на год и по месяцам.
2. Рассчитать ежемесячный объем производства при условии равномерного производства.
3. Рассчитать запасы готовой продукции на складе по каждому виду изделия. Расчеты рекомендуется проводить в таблице (форму см. табл.2)

Задание 2. Компании “А and В” необходимо разработать план производства и выпуск готовой продукции на шесть первых месяцев года, исходя из минимума совокупных издержек.

Существует три варианта плана:

План 1: Производство и выпуск продукции осуществляют точно в соответствии с ежемесячным спросом, при этом используется 8-ми часовой рабочий день и переменное число рабочей силы.

План 2: Производство и выпуск одинакового объема продукции, рассчитанного исходя из среднемесячного объема спроса. Поддерживается постоянное число рабочих. Разница между спросом и производством компенсируется за счет остатков или путем образования отложенного спроса.

План 3: Ежемесячно производство и выпуск продукции исходя из минимального месячного объема спроса (в апреле) с постоянным числом рабочих и 8-ми часовым рабочим

днем. Весь объем работ по выпуску изделий свыше минимального месячного спроса передается субподрядчикам.

Имеются следующие исходные данные:

Месяц	Прогноз спроса, шт.	Число рабочих дней
Январь	1800	22
Февраль	1500	19
Март	1100	21
Апрель	900	21
Май	1100	22
Июнь	1600	20
Всего	8000	125

Данные о затратах:	
Материалы	100 т.руб./шт.
Затраты на содержание единицы продукции	1,5 т.руб./шт в мес.
Затраты на отложенный спрос	5 т.руб./шт. в мес.
Затраты субподрядчика	
с учетом материала	120 т.руб./шт.
или (120-100) без учета материала	20 т.руб./шт.
Затраты на наем и обучение персонала	200 т.руб./чел.
Затраты на увольнение персонала	250 т.руб./чел.
Трудоемкость продукции	5 час./шт.
Оплата основного рабочего времени	4 т.руб./час.
Оплата сверхурочного рабочего времени	6 т.руб./час

Запасы готовой продукции на 1 января, 400 штук. Нормативный размер страхового запаса 0,25 от прогноза спроса.

Методические указания по решению задачи:

а) В ходе решения задачи, полученные результаты расчетов издержек целесообразно заносить в итоговую таблицу следующего вида:

Вид издержек	Вариант плана		
	План 1	План 2	План 3
Найм рабочих			
Увольнение рабочих			
Содержание запаса			
Содержание отложенного спроса			
Оплата субподрядных работ			
Оплата основного рабочего времени			
Совокупные издержки			

б) При расчете издержек по “плану 1” число рабочих на 1 января определяется исходя из среднего объема работ в течение всего полугодия:

$$P \text{ 1 янв.} = (8000 \times 5) / 125 \times 8 = 40 \text{ (чел.)}$$

План производства в каждом месяце следует определить с учетом поддержания нормативного страхового запаса. Например, в январе месяце прогноз спроса 1800 штук, нормативный запас $0,25 \times 1800 = 450$ штук, имеющийся запас на 1 января 400 штук. Тогда план производства в январе: $1800 + 450 = 1850$ штук.

в) При расчете издержек по “плану 2” следует помнить, что издержки на содержание запасов учитываются только в случае появления сверхнормативных запасов.

г) При расчете затрат на оплату субподрядных работ следует использовать данные о таких затратах без учета стоимости материалов. Так как стоимость материала в данном случае не зависит от того, кем изготавливается продукция компанией “А & В” или субподрядчиком.

Кейс - задание № 2

Задание 1. Организация материально-технического обеспечения машиностроительного производства

Исходные данные представлены в таблицах 1-4.

Результаты расчётов необходимо свести в таблицу 5.

Таблица 1 – Производственная программа завода

Номер варианта	Производственная годовая программа по вариантам N_j , тыс. шт.				
	А	В	С	Д	Е
1	50	40	40	30	15
2	40	50	7	10	20
3	20	3	50	5	35
4	1	10	5	50	50
5	10	5	20	3	3
6	5	20	50	40	10
7	2	2	45	50	5
8	30	40	2	20	20
9	45	10	5	15	45
10	25	10	30	12	40

Таблица 2 – Планируемое изменение остатков незавершённого производства (НЗП) по изделиям

Планируемое изменение остатков незавершённого производства по изделиям W , тыс. шт.					
А	В	С	Д	Е	
0,5	- 0,3	0,15	- 0,1	0	

Таблица 3 – Нормы использования отходов материалов по изделиям

Нормы использования отходов материалов по изделиям $H_{отхij}$, кг/ шт					
	А	В	С	Д	Е
Прокат сортовой	1	1	1	0	0

Чугун литейный	2	2	0	0,5	0
----------------	---	---	---	-----	---

Таблица 4 – Нормы расхода металла

Материал	Нормы расхода металла на единицу j -й продукции (H_{ij}), кг/шт					Остаток на складе на начало года $Z_{ост}^H$, тонн
	A	B	C	D	E	
Прокат сортовой	220	480	590	340	180	8300
Чугун литейный	85	145	250	400	50	1500

Таблица 5 – План снабжения завода металлом

Материал	Потребность на годовую программу Q_{zi} , тонн	Остатки на складе, тонн		План заготовки Q_i^n , тонн
		на начало года $Z_{ост}^H$	на конец года $Z_{ост}^K$	
1	2	3	4	5

Кейс - задание № 3

Построение «Дома качества»

Цель работы получить практические навыки построения «дома качества» для планирования новой продукции с использованием метода структурирования функции качества.

Оборудование, материалы бланк-схема дома качества, бланк парных сравнений, список требований потребителей к модернизируемой продукции, перечень инженерных характеристик.

Порядок выполнения работы

1. Выявление требований потребителя к продукции
 - 1.1. Выбрать объект СФК из объектов, предложенных преподавателем. При выборе объекта следует учесть, что команда разработчиков будет выступать в качестве экспертов по данной продукции.
 - 1.2. Определить требования потребителей к продукции (10 требований),
2. Ранжирование требований потребителя к продукции
 - 2.1. Ранжировать требования с использованием метода парных сравнений. Ранг требований проставить по 10-балльной шкале.
 - 2.2. Список требований потребителей и ранг занести в бланк дома качества
3. Разработка инженерных характеристик продукции
 - 3.1. Составить список инженерных характеристик будущего изделия. Эти характеристики должны быть обязательно количественно измеряемы.
 - 3.2. Занести названия инженерных характеристик на «потолок» дома качества.
 - 3.3. Определить направления улучшений значений инженерных характеристик и соответствующие символы (увеличить, уменьшить или оставить без изменений). Занести символы в дом качества.

4. Вычисление зависимости потребительских требований и инженерных характеристик.

4.1. Выбрать символы и численные значения (вес) для изображения связей между инженерными характеристиками продукта и желаниями потребителя.

4.2. Установить взаимосвязи между потребительскими требованиями и инженерными характеристиками (сильные, средние или слабые), занести символы в дом качества.

5. Установить взаимосвязи между инженерными характеристиками.

5.1. Заполнить корреляционную матрицу («крыша» дома качества) символами, указывающими на положительную (+) или отрицательную (-) связь между соответствующими инженерными характеристиками.

6. Анализ конкурентов с точки зрения потребителя

6.1. Выбрать двух конкурентов (А и В), представляющих потенциальную опасность. Конкурент А с рыночной долей чуть больше нашей, конкурент В – чуть меньше.

6.2. Оценить конкурентов по тому, насколько полно они способны выполнить каждое из потребительских требований, определенных на первом шаге. Для оценки использовать 5-балльную шкалу,

6.3. Построить профили компаний (А, В и разработчика) на «верандочке» дома качества.

7. Определение важности инженерных характеристик продукта.

7.1. Вычислить абсолютную важность каждой характеристики продукта, умножив ранг требований потребителя на вес, соответствующий степени связи.

7.2. Вычислить относительную важность каждой характеристики продукта по отношению к другим характеристикам (%).

7.3. Внести значения абсолютной и относительной важности каждой инженерной характеристики в «подвал» дома качества.

7.4. Выявить наиболее важные инженерные характеристики продукта (с наибольшим значением важности).

8. Определение целевых значений инженерных характеристик

8.1. Записать единицы измерения инженерных характеристик в «подвал» дома качества.

8.2. Определить числовые значения по каждой инженерной характеристике, руководствуясь направлениями улучшения характеристик.

9. Оценка конкурентов с точки зрения производителя.

9.1. Оценить способность конкурентов А и В реализации инженерных характеристик в продукте. Для оценки использовать 5-балльную шкалу.

9.2. Занести результаты оценки в «подвал» дома качества.

10. Учет технических и экономических ограничений в достижении заданных значений инженерных характеристик.

10.1. Оценить техническую возможность реализации тех инженерных характеристик, которые в наибольшей степени требуются потребителям.

10.2. Проставить оценки трудности реализации (по 5-балльной шкале) в дом качества.

10.3. Оценить экономическую возможность реализации инженерных характеристик.

10.4. Проставить оценки экономических затрат (по 5-балльной шкале) в дом качества.

Высшее руководство компании должно взять на себя ответственность за принятие конкретных решений, которые разработчики будут рассматривать как задание на проектирование.

Таким образом, в результате построения дома качества необходимо получить исходные данные для технического задания и разработки новой продукции.

Кейс - задание № 4

Задание 1. Проектирование структуры и бизнес-процессов предприятия

Цель занятия: получить представление о процессе создания проекта организации и приобрести практические навыки проектирования ее организационной структуры и бизнес-процессов.

Практическое занятие выполняется студентами по группам из трех – пяти человек. По результатам выполнения работы группа готовит и защищает перед группой общий отчет.

Задание 2. . Оценить, сколько приблизительно сотрудников и каких должностей понадобится для того, чтобы обеспечивать выполнение выделенных бизнес-процессов. По итогам выполнения задания заполните таблицу.

Таблица

Подсистема организации	Основные бизнес-процессы	Должности (количество сотрудников)
Управляющая	Управление запасами сырья и продукции	
	Управление транспортом	
	Управление финансами	
	Управление человеческими ресурсами	
	Оперативное управление компанией	
	Стратегическое управление компанией	
Обеспечивающая	Закупка сырья	
	Складирование сырья и продукции	
Преобразующая	Производство	
Сбытовая	Продажа и отгрузка (доставка) готовой продукции оптовым покупателям	
Обслуживающая	Информационное обеспечение	
	Административно-хозяйственное обеспечение	

Задание 3. В рамках разработки ССП для производственной компании были сформулированы цели для каждой из четырех компонент ССП по трем направлениям: расширение масштаба деятельности, повышение ценности продукции и повышение операционной эффективности. Расставить цели по ячейкам таблицы «Стратегическая карта». В каждой ячейке должны быть приведены одна или две цели.

Направления	Расширение масштаба деятельности	Повышение ценности продукции	Повышение операционной эффективности
Финансы			
Клиенты			
Бизнес – процессы			
Персонал и развитие			

Задание 4. В рамках разработки ССП для производственной компании были сформулированы стратегические цели:

1. Активное продвижение продукции

2. Надежный партнер
3. Обеспечение ключевых руководящих позиций талантами
4. Оперативное производство нестандартных изделий
5. Оптимизация продуктовой линейки
6. Отраслевое лидерство по издержкам
7. Отраслевое лидерство по качеству
8. Повышение производительности труда
9. Поставка в срок
10. Развитие корпоративной культуры и этики
11. Развитие лидерских качеств менеджеров
12. Развитие портфеля сервисных услуг
13. Увеличение добавленной ценности ключевой продукции
14. Увеличение присутствия продуктов компании на рынке гос услуг
15. Узнаваемость бренда на рынке

В таблице для каждой цели указать по одному показателю эффективности из предложенного перечня и по одному придуманному самостоятельно.

№	Стратегическая цель	Показатель эффективности
Финансы		
1		
2		
3		
Клиенты		
1		
2		
3		
Бизнес – процессы		
1		
2		
3		
Персонал и развитие		
1		
2		
3		

Перечень показателей эффективности деятельности:

1. Доля в сегменте спецоборудования на рынке гос услуг
2. Доля своевременных доставок в общем объеме доставки
3. Доля талантов в общем объеме ключевых работников
4. Доля упоминаний в отраслевых СМИ по сравнению с основными конкурентами
5. Доход с продаж ключевой продукции
6. Количество выполненных нестандартных заказов в срок
7. Количество изготовленных изделий на одного сотрудника
8. Количество новых клиентов
9. Количество новых сервисных услуг
10. Количество рекламаций
11. Количество работников, предлагающих инициативы по развитию компании
12. Отношение издержек компании по отношению к издержкам компаний конкурентов
13. Оценка надежности по результатам опроса клиентов
14. Прибыль с продаж

15. Уровень удовлетворенности пользователей ИТ-систем

3.2. Оценочные средства промежуточной аттестации

1. Подходы к управлению организацией.
2. Содержание процессного подхода к управлению.
3. Классификация бизнес-процессов.
4. Реинжиниринг бизнес-процессов.
5. Обоснование и необходимость реинжиниринга.
6. Этапы реинжиниринга бизнес-процессов.
7. Правила, особенности и методика выделения процессов в организации.
8. Методика документирования бизнес-процессов.
9. Назовите основные последствия проведения реинжиниринга бизнес-процессов.
10. Условия успеха реинжиниринга бизнес-процессов.
11. Методики моделирования бизнес-процессов.
12. Требования, предъявляемые стандартами серии ISO 9000 к организации бизнес-процессов.
13. Сравнительная характеристика «плоских» и «объемных» моделей процессов.
14. Особенности описания неопределенных процессов.
15. Анализ бизнес-процессов, измерение их показателей.
16. Мониторинг и контроль параметров процесса.
17. Проектирование бизнес-процессов.
18. Сущность обратного и прямого инжиниринга.
19. Совершенствование бизнес-процессов.
20. Стандартизация бизнес-процессов.
21. Декомпозиция процессов.
22. Сеть бизнес-процессов организации.
23. Функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.
24. Метод Activity-Based Costing.
25. Определение стоимостных затрат на выполнение функций (процессов).
26. Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов.
27. Взаимосвязь между выделением бизнес-процессов и центров финансового учета.
28. Методы описания процессов: карта процесса, сетевой график.
29. Игровые методы управления процессами в условиях неопределенности.
30. Статистический контроль процессов (SPC). Виды статистического контроля.
31. Традиционные методы статистического контроля.
32. Анализ стабильности и точности процессов.
33. Анализ надежности процессов.
34. Классификация затрат на обеспечение качества бизнес-процессов.

Перечень типовых заданий (для оценки умений, для оценки навыков и (или) опыта деятельности):

Задание 1. Управление запасами на производстве

Постановка задачи: Предприятию ЖБИ для производства продукции требуется щебень. Потребность в щебне на период T (суток) составляет Q (т). Затраты на доставку партии щебня не зависят от размера поставляемой партии и составляют C_d (руб). Затраты, связанные с хранением щебня на складах C_x (руб \times т/сут), определяются стоимостью единицы материала C_{em} (руб/т) и составляют P (%) от нее. Возможны задержки при

поставке партии щебня (недоставки). Затраты, связанные с задержками поставок, составляют C_y (руб×т/сут). Кроме того поставщик щебня может выставить требования к размеру поставляемой партии щебня (норма поставки). При этом считается что: уровень запасов убывает с постоянной интенсивностью, пополнение запаса происходит мгновенно, т. е. время доставки равно 0.

Требуется определить:

1. для случая отсутствия недоставок: такой размер поставляемой партии, при котором полностью обеспечивается потребность, на складах в конце периода не образуется излишек, а суммарные затраты являются минимальными. Определить также количество поставляемых партий щебня и величину периода поставок

2. при наличии недоставок: такой размер поставляемой и потребной партии, при котором полностью обеспечивается потребность, на складах в конце периода не образуется излишек, а суммарные затраты являются минимальными. Определить также количество поставляемых партий щебня и величину периода поставок

3. при наличии у поставщика требований к размеру поставляемой партии (норма поставки), необходимо определить требования к стоимости единицы материала в зависимости от размера поставляемой партии при условии непревышения величины минимальных суммарных затрат.

Длительность периода:	T	42 суток
Месячная потребность в щебне:	Q	2730 т
Затраты на доставку партии щебня:	C_d	280 руб×т
Затраты, связанные с недоставками:	C_y	1200 руб×т/сут
Стоимость тонны щебня:	$C_{ем}$	300 руб
Затраты на хранение тонны щебня в сутки в процентах от стоимости тонны щебня:	P	17 %

Задание 2. Постройте графики движения партии деталей и рассчитайте длительность технологического цикла при различных видах движений, если известно, что партия деталей состоит из 3 шт., технологический процесс обработки включает 5 операций, длительность которых соответственно равна: $t_1=2$, $t_2=1$, $t_3=3$, $t_4=2$, $t_5=2,5$ ч. Размер транспортной партии $p=1$ шт. Каждая операция выполняется на одном станке.

Задание 3. Определите длительность технологического и производственного циклов обработки партии деталей при разных видах движения, постройте графики процесса обработки партии деталей при следующих исходных данных: величина партии деталей $n=12$ шт.; величина транспортной партии $p=6$ шт.; среднее межоперационное время $t_{mo}=2$ мин.; режим работы – двухсменный; продолжительность рабочей смены $t_{см}=8$ ч.; время на естественные процессы $t_e=35$ мин. Технологический процесс обработки деталей представлен в таблице.

№ операции	Операция	Количество единиц оборудования, шт.	Норма времени, мин
1	Токарная	1	4
2	Фрезерная	1	1,5
3	Шлифовальная	2	6

Задание 4. Время обработки деталей с учетом времени на подготовку и заключительный этап составляет (в минутах): 1-я деталь – 45; 2-я – 15; 3-я – 10; 4-я – 65; 5-я – 15; 6-я – 40. Выберите последовательность обработки, обеспечивающую минимум суммарного времени ожидания. Применяя учетно-плановый график Гантта, постройте

график обработки трех деталей (15, 25, 35 мин.) на трех станках для измерения затрат рабочего времени и времени работы станков.

Задание 5. Рассчитать номинальную потребность СХП «Нива» в дизельном топливе на будущий год, если известно, что балансовая стоимость переходного запаса топлива на конец отчетного периода составила 1250 грн., предполагаемая потребность в нем составляет 80 тыс. грн., при прогнозируемой стоимости дизельного топлива 3,85 грн./литр.

Задание 6. Рассчитайте номинальную потребность СХП «Колос» в минеральных удобрениях на будущий год, если известно, что зерновыми культурами занято 400 га, при прогнозируемой урожайности 25ц/га, если известно, что для получения 1 ц зерна необходимо азота (N) – 3,5 кг/ц, фосфора (P) – 1,25 кг/ц, калия (K) – 3 кг/ц. Содержание действующего вещества в аммиачной селитре 35%, в простом суперфосфате – 20%, в сульфате калия – 50%.

Задание 7. В будущем году СХП «Восход» планирует произвести 200 т молока.

Рассчитайте номинальную потребность хозяйства в комбикормах, если известно, что для производства 1 ц молока необходимо 1,35 ц к. ед., комбикорма составляют 30% в структуре рациона дойного стада, при содержании 8 ц к. ед. в тонне комбикорма.

Задание 8. Коэффициент финансирования производства молока в СХП «Восход» составляет 0,38. Определите размеры собственного капитала предприятия в этом производстве, если известно, что размеры финансирования со стороны ОАО «Крыммолоко» составили 450 тыс. грн.

Задание 9. Коэффициент напряженности хозяйственной деятельности ЗАСО «Черноморец» составляет 0,54. Определите размеры кредитования, если известно, что на конец отчетного года балансовый итог составил 24 млн. грн.

Задание 10. Рассчитайте продолжительность запасов фуражного зерна СХП «Восток» за II квартал текущего года, если известно, что размеры его использования в апреле, мае и июне составили 58,56,52 т соответственно, а остаток на конец периода – 332 т.

Задание 11. Продолжительность запасов ГСМ в СХП «Заветное» составляет 6 дней.

Определите среднесуточную потребность предприятия в топливе, если известно, что стоимость остатка составляет 1580 грн, при закупочной стоимости 3,85 грн./л.

Задание 12. Фирма «Альфа» выпускает потребительские товары. Структура затрат предприятия и выручка представлены в следующей таблице:

Показатели	Значение
Цена реализации, руб./шт.	85
Объем реализации, шт.	200
Пер. Изд., руб./шт.	48
Постоянные издержки, руб.	4400

Рассмотрите варианты увеличения прибыли несколькими способами:
 увеличение объема продаж на 50% при увеличении затрат на рекламу на 4 тыс. руб.;
 использование более дешёвого сырья на 13 руб./шт. при снижении объема продаж на 50 шт.

Обоснуйте принятие решения расчётами. Сделайте выводы о целесообразности увеличения расходов на рекламу или снижении качества сырья.

Задание 13. Торговое предприятие, диверсифицируя свою деятельность, добилось следующей структуры затрат и объемов торговли:

Показатель	Товар А	Товар Б	Итого
Цена ед. Прод.	120	130	–
Объем продаж, шт.	100	150	–

Переменные изд. руб./ед.	26	56	–
Пост. изд. руб.	3900	7800	16700
в т.ч. поврем. оплата труда	3600	6500	10100
накладные	300	1300	1600
прочие	–	–	5000

Рассмотрите варианты снятия каждого товара с производства и рассчитайте необходимый объём реализации оставшегося товара для получения прежнего объёма прибыли

Задание 14. Предприятию М&Ко для развития производства требуются дополнительные средства в количестве 3 000 рублей. В настоящий момент фирма производит 500 единиц продукции. Реализуя их по 95 руб. Переменные расходы на ед. продукции составляют 68 руб. Постоянные расходы фирмы - 10 000 руб. Баланс предприятия 17 600 руб. Из них: ЗС - 7 800 руб., СС - 9 500 руб., КЗ - 300 руб. Расходы по обслуживанию кредита - 1900 руб. Сделайте расчёты по привлечению кредита или выпуску акций на требуемую сумму (показатели эффективности использования средств и риска предприятий) при условии, что:

цена на отпускаемую продукцию останется прежней;

переменные расходы не изменятся;

средства по обслуживанию кредита при условии привлечения средств за счёт кредита увеличатся на 700 руб.

объём реализации увеличится на 50 шт.

Аргументировано докажите своё решение.

Задание 15. Рассчитайте порог рентабельности и запас финансовой прочности торгового предприятия:

объём реализации - 100 шт.;

цена реализации - 180 руб.;

переменные изд. Ед. продукции - 80 руб.;

постоянные расходы - 5 000 руб.

Какое влияние на запас финансовой прочности и порог рентабельности окажут:

увеличение объёма реализации на 25%?

уменьшение цены реализации на 40 руб./ед.?

изменение переменных издержек на 10 руб.?

увеличение постоянных расходов на 2 500 руб.?

Представьте графическую модель указанных изменений.

4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

4.1. Описание процедур проведения текущего контроля успеваемости студентов

В таблице представлено описание процедур проведения контрольно-оценочных мероприятий текущего контроля успеваемости студентов, в соответствии с рабочей программой дисциплины, и процедур оценивания результатов обучения с помощью спланированных оценочных средств.

Наименование оценочного средства	Описания процедуры проведения контрольно-оценочного мероприятия и процедуры оценивания результатов обучения
Тестирование	Исследовательский метод, позволяющий выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств обучающихся, а также их соответствие определенным нормам путем анализа

	способов выполнения обучающимся ряда специальных заданий. Основная задача тестирования заключается в выявлении проблемных звеньев исследуемой темы, чтобы в дальнейшем устранить недостатки
Кейс-задача	Преподаватель не менее, чем за неделю до срока решения кейс-задачи должен довести до сведения обучающихся предлагаемые кейс-задачи. Решенные кейс-задачи в назначенный срок сдаются на проверку преподавателю.

4.2. Описание процедур проведения промежуточной аттестации Курсовая работа

При определении уровня достижений обучающихся по выполнению и защите курсовой работы учитывается:

- знание программного материала и структуры дисциплины;
- владение методологией дисциплины, умение применять теоретические знания в практической деятельности, обосновывать свои действия.

Выбор темы курсовой работы определяется сферой его профессиональной деятельности студента и возможностью подбора и использования необходимых фактических материалов по деятельности предприятия. Студент может предложить собственную тему курсовой работы при условии ее согласования с преподавателем.

Курсовая работа состоит из следующих разделов:

- 1) титульный лист;
- 2) оглавление;
- 3) введение;
- 4) глава 1 (теоретическая);
- 5) глава 2 (аналитическая);
- 6) глава 3 (практическая);
- 7) заключение;
- 8) список использованных источников;
- 9) приложения.

Во *введении* обосновывается актуальность выбранной темы, указываются степень проработанности темы в литературных источниках, цель и задачи, предмет и объект исследования, используемые методы и подходы, раскрывается краткое содержание курсовой работы.

В *первой главе* излагаются теоретические аспекты выбранной темы, ее проблематика, обосновывается необходимость ее рассмотрения применительно к деятельности конкретного предприятия (организации).

Во *второй главе* дается характеристика предприятия, по материалам которого выполняется курсовая работа:

- название и вид деятельности предприятия;
- характеристика выпускаемой продукции (производимых работ, оказываемых услуг, выполняемых функций);
- общая и производственная структура;
- таблица основных технико - экономических показателей и другая информация применительно к теме.

Студент должен указать основные проблемы, присущие объекту исследования, выявить причины их возникновения и дать прогноз о возможных последствиях развития негативных явлений во времени.

Третья глава посвящена разработке регламента производственного бизнес-процесса на выбор по исследуемому предприятию.

В *заключении* дается самостоятельная оценка данных, полученных в результате анализа, формулируются выводы и аргументированные предложения по совершенствованию соответствующей сферы деятельности или функции рассматриваемого предприятия.

Объем курсовой работы – 30–35 страниц.

Работу необходимо проиллюстрировать расчетами, графиками, аналитическими таблицами и отчетными данными.

Примерная тематика курсовых работ

1. Разработка производственной программы предприятия (на примере...).
2. Совершенствование оперативного управления на предприятии (на примере
3. Повышение эффективности использования ресурсов на предприятии (на примере...)
4. Совершенствование организации управления производственными запасами на предприятии (на примере
5. Совершенствование организации производства на предприятии (на примере...).
6. Совершенствование производственного (сервисного) процесса (на примере ...).
7. Оптимизация структуры производственного цикла предприятия (на примере ...).
8. Совершенствование технического обслуживания на предприятии (на примере ...).
9. Совершенствование транспортного обслуживания на предприятии (на примере ...).
10. Совершенствование складского обслуживания на предприятии (на примере ...).
11. Исследование качества сервисного обслуживания организации и его совершенствование (на примере ...).
12. Совершенствование процесса управления качеством на предприятии (на примере...).
13. Совершенствование системы контроля за производством на предприятии (на примере...).
14. Оптимизация процесса контроля качества продукции на предприятии (на примере ...).
15. Совершенствование организации производственного контроля на предприятии (на примере ...).
16. Разработка элементов системы менеджмента качества на предприятии (на примере ...).
17. Совершенствование системы менеджмента качества на предприятии (на примере ...).
18. Проект повышения качества продукции (на примере ...).
19. Повышение эффективности использования материальных ресурсов (на примере.....).
20. Совершенствование логистической деятельности предприятия (на примере
21. Формирование сбытовой политики предприятия (на примере
22. Совершенствование сбытовой политики предприятия (на примере
23. Формирование системы управления сбытом (на примере
24. Совершенствование процесса управления затратами (на примере
25. Управление использованием производственных мощностей (на примере ...).
26. Управление материально-техническим снабжением на предприятии (на примере ...).

27. Совершенствование организации материально-технического обеспечения производства (на примере ...).
28. Совершенствование организации работ по планированию (на примере ...).
29. Разработка проекта по снижению себестоимости продукции, услуг на предприятии (на примере ...).
30. Проект по оптимизации бизнес-процессов на предприятии (на примере ...).
31. Совершенствование организации и обслуживания рабочих мест на предприятии (на примере ...).
32. Совершенствование организации ремонтных работ на предприятии (на примере ...).
33. Проект по экологизации процесса производства на предприятии (на ...)
34. Формирование системы управления сбытом на предприятии (на примере ...).
35. Совершенствование системы управления сбытом на предприятии (на примере ...).
36. Формирование системы закупочной логистики предприятия (на примере ...).
37. Совершенствование систем закупочной логистики предприятия (на примере ...).
38. Формирование логистической складской системы на предприятии (на примере ...).
39. Совершенствование логистической складской системы на предприятии (на примере ...).
40. Организация контроля над складскими операциями на пред-приятии (на примере ...).
41. Анализ эффективности складского хозяйства на предприятии (на примере ...) и его совершенствование.
42. Совершенствование логистической сервисной системы на предприятии (на примере ...).
43. Формирование логистической сервисной системы на предприятии (на примере ...).

Критерии оценки курсовой работы

Критерий	Содержание критерия
<i>Оценка «отлично»</i>	
Определение целей и задач исследования	Цели и задачи четко сформулированы, полностью соответствуют выбранной теме, отличаются новизной
Содержание работы выбранной теме	Содержание полностью раскрывает проблематику выбранной темы. Работа отвечает всем требованиям к оформлению и стилю изложения хода исследования и его результатов
Структура работы	Структура работы четко выражена и детально обоснована. В структуре работы прослеживается логика изложения материала, раскрытие поставленной цели и решения обозначенных задач
Работа с информационными источниками	Выполненная работа дает пример отличного умения работать с нормативными источниками, с научной, учебной и монографической литературой, правильно выделять проблемы из контекста. Автор работы умеет проводить самостоятельный и творческий анализ информационных источников по теме исследования.
Проявление самостоятельности при раскрытии темы работы	При раскрытии темы работы отлично проявлены самостоятельность постановки цели и определения круга задач. Автор грамотно обосновывает выбор объекта и

	предмета исследования. Положения работы отличаются новизной и творческим подходом.
Стиль работы	Изложение полностью соответствует характеру выполнения работы. Материал излагается научным языком, автор работы грамотно оперирует терминологическим аппаратом, прослеживается четкая логика анализа проблемы и доказательства авторских положений
Оформление работы	Работа оформлена в соответствии с установленными требованиями. По всей работе имеются ссылки на первоисточники. Грамотно с учетом установленных требований составлена библиография.
Итоговые выводы	Все сделанные выводы полностью соответствуют содержанию проведенного исследования, свидетельствуют о самостоятельном характере выполненной работы, ее новизне и научной ценности.
Объем работы	Объем работы полностью соответствует установленным требованиям и достаточен для раскрытия темы исследования
Оценка «хорошо»	
Определение целей и задач исследования	Цели и задачи работы в целом определены и соответствуют выбранной теме
Содержание работы выбранной теме	Содержание соответствует целям и задачам выбранной темы исследования, отвечает большинству требований к форме и стилю изложения хода исследования и его результатов
Структура работы	Структура работы выражена и обоснована с части наиболее важных элементов
Работа с информационными источниками	Работа дает пример хорошего уровня умения работать с информационными источниками. Автор демонстрирует навыки правильного видения наиболее существенных проблем и умение давать им оценку
Проявление самостоятельности при раскрытии темы работы	При раскрытии существенных аспектов темы исследования проявлены самостоятельность и творческий подход. Некоторые положения работы отличаются новизной.
Стиль работы	Изложение в целом соответствует характеру выполненной работы. Автор правильно использует понятийный аппарат. Логика изложения позволяет провести правильный анализ материала
Оформление работы	Работа оформлена в соответствии с установленными требованиями. По всей работе имеются ссылки на первоисточники. Грамотно с учетом установленных требований составлена библиография
Итоговые выводы	Итоговые выводы соответствуют содержанию проведенного исследования, свидетельствуют о самостоятельном характере выполненной работы, наличии авторской позиции при анализе рассмотренных проблем.
Объем работы	Объем работы полностью соответствует установленным требованиям и достаточен для раскрытия темы исследования
Оценка «удовлетворительно»	
Определение целей и задач исследования	Цели и задачи сформулированы, но наблюдается некоторое несоответствие заявленной темы и/или их формулировка неточна

Содержание работы выбранной теме	Содержание соответствует выбранной теме, при этом в работе допускаются отступления от темы, уводящие от цели исследования. В целом содержание отвечает требованиям к форме и стилю изложения хода исследования и его результатов
Структура работы	Структура работы выражена в части наиболее важных элементов, обоснована частично
Работа с информационными источниками	У автора наблюдаются навыки работы с информационными источниками, однако основной упор делается на учебную литературу. В работе недостаточно освещены материалы периодических изданий и монографическая литература
Проявление самостоятельности при раскрытии темы работы	При раскрытии темы работы наблюдается ограниченность в построении самостоятельных выводов и реализации творческого подхода. Положения работы в основной своей части не отличаются новизной.
Стиль работы	Изложение не всегда соответствует характеру выполненной работы. Наблюдается в основном правильное использование понятийного аппарата, логика рассуждений позволяет провести правильный анализ материала
Оформление работы	Работа в целом оформлена в соответствии с установленными требованиями, однако не везде приводятся ссылки на первоисточники. В работе имеются опечатки и исправления (не более пяти)
Итоговые выводы	Из общего числа сделанных выводов на соответствуют содержанию не более двух. Представленные в работе выводы позволяют судить о наличии самостоятельности авторских суждений по теме исследования, однако не везде прослеживается четкая аргументация полученных выводов
Объем работы	В целом объем работы соответствует установленным требованиям и достаточен для раскрытия темы исследования. Отклонение от установленных требований к объему работы нарушено в пределах 10-15 %
Оценка «неудовлетворительно»	
Определение целей и задач исследования	Цели и задачи выражены широко и неконкретно или же вообще не соответствуют обозначенной теме исследования
Содержание работы выбранной теме	Содержание не полностью соответствует теме исследования, при этом допускаются значительные отступления, что не позволяет раскрыть цель и задачи работы в полном объеме. Автор допускает отступления от темы исследования. Выбранные форма и стиль изложения хода исследования и его результатов затрудняют общее восприятие содержания работы
Структура работы	Структура работы не выражена отчетливо, не обоснован
Работа с информационными источниками	Наблюдается отсутствие навыков работа с информационными источниками. Большая часть источников носит устаревший характер. Выделены лишь некоторые, незначительные проблемы из контекста, не дан их самостоятельный анализ
Проявление самостоятельности при раскрытии темы работы	При раскрытии темы исследования почти не проявлены самостоятельность, авторская позиция, творческий подход. Положения работы не отличаются новизной

Стиль работы	Изложение во многих частях не соответствует характеру выполненной работы. Понятийный аппарат используется автором с ошибками и часто не по назначению. Логика рассуждений нечеткая, что затрудняет восприятие материала
Оформление работы	Работа выполнена с нарушениями требований к оформлению: отсутствуют ссылки на первоисточники, неправильно оформлена библиография, имеются нарушения выполнения технических требований.
Итоговые выводы	Наблюдается расхождение между выводами и самим содержанием исследовательской работы. Выводы не аргументированы и не обоснованы. Предложенные выводы не позволяют судить о полной самостоятельности автора при проведении исследования
Объем работы	Объем работы не соответствует установленным требованиям

Экзамен

При определении уровня достижений обучающихся на экзамене обращается особое внимание на следующее:

- дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос;
- показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи;
- знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной дисциплины и междисциплинарных связей;
- ответ формулируется в терминах дисциплины, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию обучающегося;
- теоретические постулаты подтверждаются примерами из практики.

Экзамен принимается в устной форме по предложенным выше вопросам.

Критерии оценки экзамена

Шкала оценивания	Критерии	Уровень освоения компетенций
Отлично	Выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач	Эталонный
Хорошо	Выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе некоторые неточности	Стандартный
Удовлетворительно	Выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации	Пороговый

Не- удовлетворител ьно	Выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины	Компетенции не сформирован ы
------------------------------	--	---------------------------------------